

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

KEHITTÄMISTUTKIMUS ESIMIESVALMENNUKSEN INTERVENTIOISTA AINEETTOMAN PÄÄOMAN NÄKÖKULMASTA

TYÖHYVINVOINTIA 2020

Maija Linna

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK (90 op)

Toukokuu 2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU
Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Maija Linna	Sivumäärä 126 ja 14 liitesivua
Työn nimi Kehittämistutkimus esimiesvalmennuksen interventioista aineettoman pääoman näkökulmasta, työhyvinvointia 2020	
Ohjaava opettaja Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Mika Martikainen ja Liisa Eränen	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämistutkimuksessa etsitään vastausta siihen, mistä esimiesvalmennuksen sisältö muodostuisi vuonna 2020 ja selvitetään esimiesten näkemyksiä siihen vaikuttavista tekijöistä. Ydinasioina tutkimuksessa on aineettoman pääoman näkökulma ja miten interventioita voidaan käyttää esimiesvalmennuksen sisällön kehittämiseksi.</p> <p>Kehittämistutkimusta voivat hyödyntää niin yksityisen kuin julkisen sektorin työyhteisöt. Vastauksia etsitään kysymykseen minkälaista tietotaitoa esimiehet tarvitsevat nyt ja mitä he arvioivat sen olevan 2020 ja mitkä ovat merkittävimmät muutostekijät. Tarkastelua on erityisesti suunnattu tulevaisuuden tutkimuksessa käytettyihin apumenetelmiin sekä tulevaisuudentutkimuksen yleisempään menetelmään, skenaariotyöskentelyyn.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa käydään läpi työhyvinvoinnin osa-alueita. Empiriaosa käsittelee esimiestaitojen tätä hetkeä ja tulevaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimus on kuvaileva ja selittävä otantatutkimus ja siinä käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella 88 Suomenlahden Meripuolustusalueella toimivalta esimieheltä. Analysointi tehtiin SPSS- ohjelmalla. Analyysimenetelminä käytettiin faktorianalyysia sekä tulosten kuvaamisessa keskiarvoja ja keskihajontoja.</p> <p>Saatujen tietojen perusteella on kuvattu tulevaisuuskartta, jonka pohjalta on pyritty luomaan mahdollisimman todennäköinen skenaario esimiesvalmennuksen sisällön tarpeista nyt ja vuoteen 2020 mennessä. Voidaan otaksua, että suurimmat muutostekijät seuraavan kymmenen vuoden aikana ovat henkilöstöjohtamisessa, ongelmanratkaisutaitoihin ja työn hallintaan liittyvissä kokonaisuuksissa. Lisäksi tulee kehittää viestintäkanavien sähköistymisestä johtuen esimiesten uudenlaisia viestinnän verkostoitumiseen liittyviä taitoja.</p>	
Asiasanat Esimiesvalmennus, aineeton pääoma ja interventio.	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Master's Degree in NGO and Youth Work

ABSTRACT

Author Maija Linna	Number of Pages 126 plus 14 attachment pages
Title Development research on managerial training intervention from the point of view of intangible assets, employee well-being in 2020	
Supervisor(s) Merja Kylmäkoski	
Subscriber and/or Mentor Mika Martikainen and Liisa Eränen	
<p>Abstract</p> <p>Development research aims to unfold the essence of managerial training in 2020 and to explain managers' views on the factors affecting it. The study's core elements are the intangible assets point of view and how intervention could be used to develop managerial training.</p> <p>Development research can be exploited in private and public sector work communities. This research sets out to answer what kind of know-how the managers need now, how do they see it in 2020, and what are the major differences in its essence then and now. Futures studies assistance techniques and the more common foresight method, scenario planning, are the focus of this research.</p> <p>Theoretical background presents sectors that affect employee well-being. The empirical part covers the present management skills, their future and the factors affecting these.</p> <p>The study is a descriptive and explanatory sample research with a qualitative approach. The data was collected with a semi-structured questionnaire from 88 managers working in Naval defense areas in the Gulf of Finland. The data was analyzed using SPSS statistics program. The method of analysis was factor analysis and the data was illustrated using means and standard deviations.</p> <p>Based on the data, a map of the future was constructed. It aims to establish a most probable scenario of the content and needs of managerial training today and by 2020. We may presume that the major changes in the next ten years are going to take place in personnel management and in the ensembles related to problem-solving skills and work control. In addition, new kinds of managers' communication networking skills should be developed due to the electrification of communicational channels.</p>	
Keywords Managerial training, assets, intervention.	

SISÄLTÖ	
TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuksen kehittämisen näkökulma	5
2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAJUUS	11
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	16
3.1 Henkilöstövoimavarojen aineeton pääoma	25
3.2 Interventiot esimiesvalmennuksen työvälineenä	35
4 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY	49
4.1 Tutkimuksen sisällölliset reunaehdot	52
4.2 Skenaario tutkimusalueena	57
4.2.1 Trendit, megatrendit ja heikot signaalit	59
4.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi	61
4.3.1 Summamuuttujien muodostaminen osaamisalueittain	64
5 TUTKIMUSTULOKSET	67
6 TUTKIMUSTULOSTEN SOVELTAMINEN ESIMIESVALMENNUKSEEN	76
6.1 Esimiesvalmennus henkilöstöjohtamisen suunnannäyttäjäksi	77
6.2 Esimiesvalmennuksen rakennuspalikat	81
6.3 Esimiesvalmennusta työelämäohjauksen näkökulmasta	92
6.4 Esimiesvalmennuksen skenaariot	102
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	111
LÄHTEET	117
LIITTEET	127

1 JOHDANTO

Julkisen sektorin organisaatiot eivät tuota voittoa vaan tarjoavat yhteiskunnallisia palveluita. Huomio kohdistuu enemmän prosesseihin kuin tuloksiin. Ilmiö on tyypillinen julkiselle sektorille poliittisen kontekstin vuoksi. Johtaminen on monisisältöinen käsite, ja se on paljon muutakin kuin tunnepitoista vuorovaikutusta. Se voi viitata niin esimiestyöhön kuin johtamistehtävien osa-alueisiin. Osa-alueista mainittakoon strateginen johtaminen, kehittäminen ja resurssien hallinta. Näiden lisäksi se on laadun, prosessien, osaamisen sekä työyhteisöjen johtamista. Johtamiseen voidaan liittää myös innovaatioiden, verkostojen, muutoksien, suorituskyvyn tai viestinnän osa-alueet. Merkittävimpinä voidaan kuitenkin pitää resurssien ja strategioiden johtamista, joista muodostuvat työyhteisön hyvinvoinnin perusta organisaatiolle.

Esimiehet työskentelevät tällä hetkellä kovien tulostavoitteiden ja työelämän nopeiden muutosten keskellä. Tällä voi olla merkittäviä vaikutuksia myös heidän hyvinvointiinsa ja vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Katse tulee kiinnittää erityisesti koko työyhteisön hyvinvointiin. Johtamistavalla vaikutetaan siihen miten eri toiminnot löytävät toistensa rajapinnat niin, että kokonaisuudesta muodostuu tulosta. Esimiesten työ on vaativaa ja psykologisesti kuormittavaa. He työskentelevät aikapaineiden alla ja työn sisällöt vaihtelevat nopeasti. Lisäksi työ sisältää jatkuvaa vuorovaikutuksessa olemista useiden kontaktiverkostojen kanssa ja samalla tehdään monimutkaisia päätöksiä ja toimitaan monissa eri rooleissa. Johtajan näkemyksillä, kokemuksilla ja yleisellä hyvinvoinnilla on vaikutusta koko organisaatioon. Lisäksi työhön liittyvien erityispiirteiden vuoksi on mielenkiintoista ja keskeistä tutkia nimenomaan johtajien omia näkemyksiä ja kokemuksia työnsä kehittämisestä lisättäessä työyhteisön hyvinvointia.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuksen kehittämisenäkökulma

Tämän kehittämistutkimuksen tarkoituksena on laatia esimiesvalmennuksen sisältö aineettomille menestystekijöille. Tarkastelun kohteena ovat esimiestyössä vaadittavat tiedot ja taidot. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kehityksellinen näkemys esimiestyön nykyhetken ja tulevaisuuden tärkeimmistä tiedoista ja taidoista sekä

vahvoista osaamisen alueista. Toisessa tutkimusalueessa selvittiin esimiestaitojen muuttumisen luomia haasteita tulevaisuudessa sekä mahdollisia kehitystarpeita. Lisäksi on tarkasteltu taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.

Esimiesvalmennuksen aineettomien menestystekijöiden osa-alueet laadittiin tunnetuista menetelmistä eli interventioista. Niistä muodostuu viitekehyksen pohja. Menestystekijöitä on määritelty valmennuksessa työyhteisön työntekijöiden, asiakkaiden / partnereiden taloudellisuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Lisäksi siihen liittyvät oppimisen ja kehittymisen näkökulmat. Esimiesvalmennuksen päähyöty on se, että valmennus on keino tuoda esille tiedon merkitystä ja osoittaa se yhdeksi tehokkaaksi menestystekijäksi.

Kehittämistutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan lähiesimiehen työkenttään kuuluvia osa-alueita. Tulevaisuuteen suuntaava toiminta liittyy henkilöstöjohtamisen päivittäisistä toiminnoista, ohjauksesta ja tukemisesta. Tutkimuksellinen osuus jäsentyy näiden esimiestehtävien kautta olevaan kenttään, joka on uudistumisen ja muutoksen johtamisen hyödyntämistä erilaisin interventioin. Lisäksi teoriaosuudessa esitetään lähiesimiehen työkenttään kuuluvia osa-alueita. Tulevaisuuteen suuntaava toiminta liittyy henkilöstöjohtamisen päivittäisistä toiminnoista, ohjauksesta ja tukemisesta. Tutkimuksellinen osuus jäsentyy näiden esimiestehtävien kautta olevaan kenttään, joka on uudistumisen ja muutoksen johtamisen hyödyntämistä erilaisin interventioin.

Käsitteellä esimies kuvataan yksilöä, jolla on alaisia. Tutkimuksessa ei ole perinteisen näkemyksen mukaan erotettu johtoa ja esimiehiä keskenään, koska sekä johto että esimiehet harjoittavat johtajuutta työssään. Sen sijaan esimiestyöllä tarkoitetaan esimiesasemassa olevien henkilöiden sekä päivittäistä että pidemmän tähtäimen johtamista. Osaamisella ilmaistaan tietoja, taitoja ja kykyjä, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Esimiestaidoilla esitetään taas niitä osaamisen aloja, joita esimieheltä vaaditaan työnsä suorittamiseksi. Esimiestaitojen käsitettä ei liitetä pelkästään esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutustilanteeseen rakentuviksi taidoiksi. Myös epäsuorasti esimiestoimintaa liittyvät taidot sisällytetään esimiestaidoiksi. Käsitteellä koettu hallinta tarkoitetaan esimiesten mielipiteitä omasta osaamisestaan tietyissä taidoissa. Arvioidulla tärkeydellä

tarkoitetaan esimiesten mielipiteitä tiettyjen taitojen tärkeydestä esimiestyön hoitamisen kannalta. Ennakoidulla tärkeydellä tarkoitetaan esimiesten mielipiteitä tiettyjen taitojen tärkeydestä tulevaisuudessa esimiestyön hoitamisen kannalta. Käsitteellä kehitystarve tarkoitetaan taas esimiestaitojen koetun hallinnan ja arvioidun tärkeyden välisiä eroja. Rinnakkaisena asiakäsitteenä käytetään myös osaamisvajetta. Käsitteellä tulevaisuuden kehitystarve tarkoitetaan esimiestaitojen koetun hallinnan ja tärkeyden välisiä eroja.

Tutkimuksen taka-alalla vaikuttavat kaksi tärkeää, toisiinsa liittyvää ilmiötä. Ensimmäinen ilmiö on esimiestyössä vaadittavan osaamisen muuttuminen. Nykyaikana esimiehiltä vaaditaan johtajuustutkimusten ja teorioiden mukaan entistä enemmän ihmissuhdetaitoja. Toinen ilmiö julkisella sektorilla on työntekijöiden odottamattomat poistumat. Poistuma tapahtuu saneerausten tai eläköitymisen muodossa.

Esimiestyön vaatimusten muuttuessa on katseltava esimiestyötä tekevien käsityksiä työssään vaadittavista taidoista nyt ja tulevaisuudessa sekä niiden hallinnasta. Tarkastelu on tärkeää tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautumisen kannalta. Monet tutkijat painottavat esimiestaitojen kartoittamistarvetta.

Tässä tutkimuksessa tulevaisuusnäkökulman lisäksi esimiestaitojen osaamista suhteutetaan nykyhetken taitoihin. Tutkimus on määritetty kohdeorganisaation esimiehiin. Rajausta tehtiin esimiehiin, koska he tietävät työnsä kautta, mitä johtaminen on. Esimiehet ovat myös strategisesti merkittävä voimavara. Osaamisella on merkittävä strateginen rooli tämän päivän organisaatioissa. Tämän vuoksi strategiaa toteuttavien esimiesten on perehdyttävä osaamisen johtamisen teoriaan sekä tiedostettava omat osaamisalueensa ja tasonsa.

Tutkimuksen kehittämisalueet muodostuivat esimiesten tietojen ja taitojen selvittämisestä tulevaisuudessa suhteessa tämän hetkiseen tilanteeseen. Esimiehille esitettiin kysymykset:

- a) Mitkä taidot esimiehet käsittävät tärkeimpinä työtehtävässään tällä hetkellä?

- b) Mitkä taidot esimiehet käsittävät tärkeimpinä työtehtävässään tulevaisuudessa vuonna 2020?
- c) Mitä osaamista esimiehillä on arviointihetkellä?
- Miten esimiestaitojen tärkeyden ennakoitaan vaihtuvan tulevaisuudessa vuoteen 2020 mennessä?
 - Miten arviointihetken koettu osaaminen ja nykyhetken tärkeäksi nähty osaaminen liittyy toisiinsa?
 - Miten arviointihetken koettu osaaminen ja tulevaisuuden tärkeäksi ennakoitu osaaminen niveltyy toisiinsa?
- d) Miten esimiesten taustamuuttujat vaikuttavat taitojen arviointiin?

Tutkimusaineistoa on suhteellisen vähän esimiesten omista kokemuksista ja siihen liittyvästä hyvinvoinnista. Tutkimukset ovat paneutuneet enemmän johtajan kykyyn vastata organisaation ja alaisten odotuksiin. Esimiesten hyvinvointi vaikuttaa organisaatiossa toimiviin työntekijöihin, heidän työhönsä sekä työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutuksen laatuun. Lisäksi on tärkeää huomata, että myös johtajat ovat työyhteisönsä jäseniä ja heidänkin hyvinvoinnillaan on merkityksensä.

Tutkimuksen empiirisen tiedon pohjalle oli hankittava havaintoaineistoa tai tutkimusaineistoa. Tutkimuksen perusjoukkona voidaan pitää koko Suomenlahden Meripuolustusalueen henkilökuntaa eli noin 700 työssäkävijää. Tutkimusta ei tehty kuitenkaan kokonaistutkimuksena, vaan tutkimuksessa tarkastellaan vain osaa perusjoukosta. Näin tutkimus toteutettiin otantatutkimuksena eli otantana.

Aineistonkeruumenetelmänä oli kyselylomake. Kyselylomakkeen eduksi voidaan sanoa, että vastaajalla on mahdollisuus täyttää kysely parhaimmaksi katsomanaan ajankohtana. Tulosten luotettavuus paranee, kun vastaaja saa rauhassa vastata. Menetelmä on myös tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Etuina kyselyssä pidetään myös tutkimusaineiston analysointia. Kaavakekyselyn teettäminen tulee myös edulliseksi. Tähän tarkoitukseen on kehitetty tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, joten tutkijan ei itse tarvitse suuresti kehittää uusia aineiston analyysitapoja. Kyselytutkimus on saanut osakseen myös kritiikkiä.

Kyselylomakkeen heikkoutena Valli (2001,111) näkee sen, että vastaajan henkilöllisyydestä ei aina voi olla varma.

Kyselyn rakenne muodostui tehtyjen työhyvinvoinnin tulosanalyysin pohjalta. Erilaisissa kehitystarveanalyysseissä on yleensä lähtökohtana työyhteisön itsensä määrittelemät osaamisalueet sekä vahva teoriatausta. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymysalusta on johdettu työhyvinvoinnista, aineettomasta pääomasta, esimiestyötä sekä johtajuutta käsittelevästä kirjallisuudesta. Nykyiset näkemykset esimiestyöstä ovat muovautuneet erilaisten johtajuusteorioiden pohjalta. Esimiestyössä yhdistyvät perinteisen näkemyksen mukaisesti tehtäväkeskeinen (asiakeskeinen) ja ihmissuhdekeskeinen toiminta. Uudemman johtajuusnäkemyksen mukaan ihmissuhteet ja niiden hallinta ovat esimiestyössä avainasemassa. Tällöin esimiestaitojen määrittämisessä on huomioitava riittävästi johtajuuden ihmissuhdepuolta. Kyselylomakkeen (liite 1) kysymyspatteristoa ja sen osioita (kysymyksiä) muokattiin kevään ja kesän 2011 aikana yhteistyössä Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ohjaavan opettajan Merja Kylmäkosken ja tutkimusseminaarilaisten kanssa. Kyselyssä vastaajien taustatiedoista asemaa, toimialaa, koulutusta, työkokemusta esimiehenä ja ikää selvitettiin kyselyn lopussa viimeisinä kysymyksinä. Sukupuolta ei kysytty, koska vastaajista vain viisi oli naisia. Mittariosiot rakentuivat määriteltujen esimiehen osaamisalueiden mukaan. Kysely käsitti kuusi erilaista osaamisaluetta esimiehen työssä: henkilöstöjohtamistaidot, tekniset taidot, työyksikköosaamiseen liittyvät taidot, organisointitaidot, ongelman ratkaisutaidot sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Osaamisalueet avattiin osioissa konkreettisiksi taidoiksi. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan näiden taitojen tärkeyttä työssään tällä hetkellä (kyselyn täyttöhetki) ja tulevaisuudessa (vuosi 2020) sekä omaa osaamista kyseisissä taidoissa. Tulevaisuuden arvioinnin ajankohta valittiin vuoteen 2020, koska suurten rakenteellisten muutosten arvellaan ao. vuoden jälkeen tasoittuvan.

Kyselytutkimuksen (liite 1) kyselypatteriston vastausvaihtoehtojen määrittelemisen taustalla on kaksi toisilleen vastakkaista adjektiivia, jotka sijoitetaan vastausskaalan ääripäihin. Kahden vastakkaisen vastausvaihtoehdon väliin on lisätty neutraalimpia vastausvaihtoehtoja kuvaamaan vastaajan mielipiteen voimakkuutta. Kyselyssä käytetty Likert-asteikko on asennemittauksessa varsin usein käytetty mitta-asteikko.

Käytännössä ääripäiden välttäminen aiheuttaa vastausskaalan kaventumisen. Kysymyssarja muistutti kouluarvoasteikkoa 4-10, käytössä se oli kuusiportainen (kouluarvosana-asteikko). Yleisesti on käytössä viisi tai seitsemän portaisia asteikkoja riittävän hajonnan saamiseksi. Esimiestaitojen voidaan olettaa olevan enemmän välttämättömiä kuin tarpeettomia. Taitojen tärkeyden arvioinnissa vastausvaihtoehtona numero kymmenen tarkoittaa kyselyssä sitä, että taito on vastaajan mielestä hänen työnsä kannalta *ehdottomasti välttämätön*. Numero neljä tarkoittaa sitä, että taito on vastaajan mielestä hänen työnsä kannalta *tarpeeton*. Taitojen tärkeyden arvioinnin jälkeen vastaajan on määriteltävä vielä oma osaamistasonsa asteikolla 4-10 kyseisessä taidossa. Kysymykset on muotoiltu mittaamaan samaa taitoa kuin edellisissä mittareissa (esimerkiksi viestimien käyttötaito / osaan käyttää sähköpostiohjelmia). Numero kymmenen vastausvaihtoehtona tarkoittaa, että vastaaja hallitsee asian erinomaisesti. Numero neljä tarkoittaa, että vastaaja ei hallitse asiaa lainkaan. Jokaisen osaamisalueen viimeisenä kysymyksenä on puolistrukturoitu kysymys: joku muu, mikä? Tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisuus täydentää osaamisaluetta haluamallaan taidolla ja arvioida tämän tärkeyttä.

Tässä tutkimuksessa perusjoukko oli 112 henkilöä, joista 24 ilmoitti sähköpostitse, että he ovat estyneet vastaamasta. Syiksi mainittiin opintovapaa (automaattivastaus), vuosiloma (automaattivastaus), merillä (automaattivastaus), siirto toiseen yksikköön, sairaslomalla (automaattivastaus) tai siirtynyt erityistehtäviin eli ei toiminut enää esimiestehtävissä. Tutkimuksen kokonaisvastaajamäärän oli 88. Se ei kuitenkaan ole liian pieni otantatutkimuksen tekemiselle. Vastausprosentti oli 31.82. Koko esimiesjoukon osallistuminen parantaisi tutkimuksen luotettavuutta. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä marraskuun ja joulukuun taitteessa 2011. Suomenlahden Meripuolustusalueen esimiehille lähetettiin kyselylomake mil.fi sähköpostiin. Tämän lisäksi kyselystä informoitiin sisäisen PVHA-järjestelmän kautta. Esimiesten lukumäärä kyselyn lähetyshetkellä saatiin Suomenlahden Meripuolustusalueen esimieslistasta. Kyselylomakkeen mukana lähetettiin saatekirje (liite 2). Saatekirjeessä esiteltiin kyselyn sisältö. Vastaamisaikaa oli kaksi viikkoa ja sitä jatkettiin vielä viikolla. Tutkimus oli puolistrukturoitu kvantitatiivinen otantatutkimus, joka toimitettiin vastaajille sähköpostitse.

Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on laatia esimiesvalmennuksen sisältö aineettomille menestystekijöille. Aineeton pääoma on sidoksissa organisaation työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon. Toiseksi se liittyy rakenteisiin, kulttuuriin ja järjestelmiin ja kolmanneksi asiakas- ja yhteistyötahoihin. Organisaation aineeton pääoma muodostaa erityisesti asiantuntijaorganisaation suorituskyvystä pääosan. Osaamisen ja hiljaisen tiedon hallinnalla tarkoitetaan tässä työssä esimiesvalmennusprosessia, jolla aineettoman pääoman osa-alueet saadaan tiiviimmin vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Esimiesvalmennuksessa korostuu tietämyksen hallinnan tarve, koska valmennus ja sen osat ovat tavoitesuuntautuneita, toistuvia, elastisia ja päämäärätietoisia. Esimiesvalmennukseen liittyy aina kohdeorganisaation ainutlaatuisuuden edellytys.

Tutkimuksessa kuvataan puolustusvoimien tulevaisuuden toimintaympäristöä siltä kannalta, miten esimiesvalmennusta tulee kehittää. Kehittämisen välineiksi on valittu pääomat, joiden avulla hallitaan ja hyödynnetään eri teorioita ja menetelmäinterventioita. Tarkoituksena ei ole antaa kokonaisvaltaista kuvaa, miten esimiesvalmennus kehittyy tulevaisuudessa. Mieluummin luodaan mielikuvia lukuisista eri mahdollisuuksista pohtia, mihin suuntaan puolustusvoimien esimiesvalmennusta tulee johtaa. Tulevaisuusskenaariot ja skenaariokartta ovat apuväline ajattelun pohjaksi. On hyvä tiedostaa esimiesvalmennuksen monivivahteiset mahdollisuudet. Työhyvinvointia kehitettäessä hyödynnetään viimeisimpiä tutkimustuloksia ja niiden teorioita sekä pääomia ja interventioita. Toisinaan tulee vaihtaa näkökulmaa, koska uudet teoriat saattavat nostaa joitakin muitakin keinoja vastata tulevaisuuden kehitysnäkyymiin

2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAJUUS

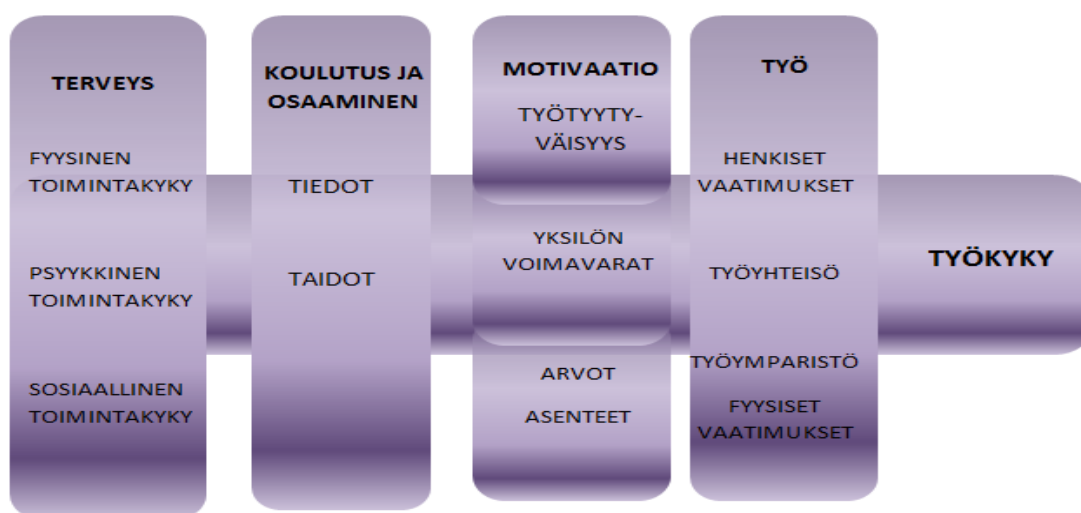
Työhyvinvoinnin käsite on muuttunut vuosien aikana monitieteelliseksi käsittekokonaisuudeksi, jossa tarkastelukulma on poikkitieteellinen. Tarkastelukulmista mainittakoon perinteisen lääketieteen ja fysiologian lisäksi psykologinen, sosiologinen ja tekninen tieteen ala. Työhyvinvoinnilla voidaan esittää työyhteisön tai yksilön tilaa. Yksilön hyvinvoinnista puhuttaessa nousee käsite työkyky työhyvinvoinnin rinnalle. Työhyvinvointi- ja työkyky- käsitteet kulkevat rinnakkain ja niiden välillä on voimakas yhteys (Valtiokonttori/Kaiku 2012). Molemmat

käsitteet korostavat työn ja työyhteisön toimintatapojen tulosta siihen, millaiseksi työntekijän työskentelyedellytykset ja -mahdollisuudet työpaikalla kehittyvät. Työkyky on aina enemmän yhteydessä yksilön terveyteen kuin työhyvinvointi, joka puolestaan on voimakkaammin yhteydessä työoloihin. (Emt.)

Professori Ylikosken mukaan työhyvinvointi ei ole pelkästään sitä, että ehkäistään työyhteisön vaaroja tai epäkohtia. Ylikosken mukaan työhyvinvointi on määritelmällisesti sitä, että työyhteisön voimavarat aktivoidaan ja näin työhyvinvointi muodostuu myös resurssikäsitteeksi. Työyhteisössä olevien voimavarojen hyödyntämistä tulee kehittää niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisestikin. Puhutaan henkilöpääomasta, inhimillisestä voimavarasta. Esimerkiksi osaaminen on henkilöpääomaa, yksilöllinen voimavara, kuten myös fyysinen kunto. Joissakin töissä näitä pääomia tarvitaan, jolloin niihin tulee panostaa muita pääomia enemmän. Myös rakenne (rakennepääoma) voi tuottaa voimavaroja. Esimerkiksi johtoryhmä voi tehdä päätöksiä ja päätöksien vaikutuksista työhyvinvointiin ei aina pystytä ennakoimaan. Päätökset voivat olla työhyvinvointia edistäviä tai sitä murentavia. Työhyvinvoinnin lähtökohdat liittyvät sekä yksilöllisten, rakenteellisten että vuorovaikutuksellisten voimavarojen vahvistamiseen. Työhyvinvoinnin osatekijät muodostavat voimakentän, verkoston, jossa yhdistyvät henkilö-, rakenne- ja suhdepääoma. (Ylikoski 2010.)

Työhyvinvointikäsite pitää sisällään työn, terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden. Turvallisuus on ihmisen perustarve, kun taas menestyvän organisaation perusedellytys on muutos. Työhyvinvoinnin yksi ulottuvuus on luoda turvallisuutta. Antti Simola (2005) käsittelee turvallisuusaihetta aineettoman pääoman kautta. Ylikoski toteaa hyvinvointiseminaarin (2010) luennossaan, että turvallisuuspääoma ja hallinnan tai säätelyn tunne ovat kaikkien pääomien äiti ja näin myös merkittävä työhyvinvoinnin luoja työyhteisöön. Schein (1999) käsittelee muutoksen vastustusta luonnollisena psykologisena ilmiönä. Poisoppiminen vanhoista tavoista on epämiellyttävää, turvattomuuden tunnetta lisäävää ja ahdistavaa. (Schein 1999, 115.) Interventiomallissa lähdetään liikkeelle ahdistuksen ja vastustuksen työstämisestä, jotta muutosmotivaation luominen onnistuu. Luomalla psykologinen turva voidaan muutosahdistus voittaa, minkä jälkeen uuden oppiminen tai uusien tehtävien omaksuminen mahdollistuu. (Emt., 117-118.)

Kaikilla pääomien osa-alueilla punnitaan työkykyä. Työkyky kehittyy yksilön voimavarojen ja työn vuorovaikutuksessa. Hyvät resurssit eivät siis muutu hyväksi työkyvyksi ellei työn sisältö, työyhteisö ja -ympäristö tarjoa suotuisia olosuhteita. Hyvin toimiva työyhteisö tai -ympäristö ei kuitenkaan pysty täysin tasoittamaan heikentyneitä voimavaroja (Ilmarinen 1999, 46).



KUVIO 1. Työkyvyn osatekijät (Ilmarinen 1999,61).

Työkykyä voidaan määritellä eri näkökohdista. Lääketieteellisesti määriteltynä työkyvyllä on kosketus sairauden tai vamman vaikeusasteesta tai sen aiheuttamasta toiminnallisesta ehdosta. Tasapainomallissa työkykyä kuvataan yksilön psykofyysisen toimintakyvyn ja työn fyysisten sekä psyykkisten vaatimusten välisenä yhteytenä. Sen sijaan työkyvyn aleneminen paljastaa epätasapainon yksilön edellytysten ja työn vaatimusten välillä.

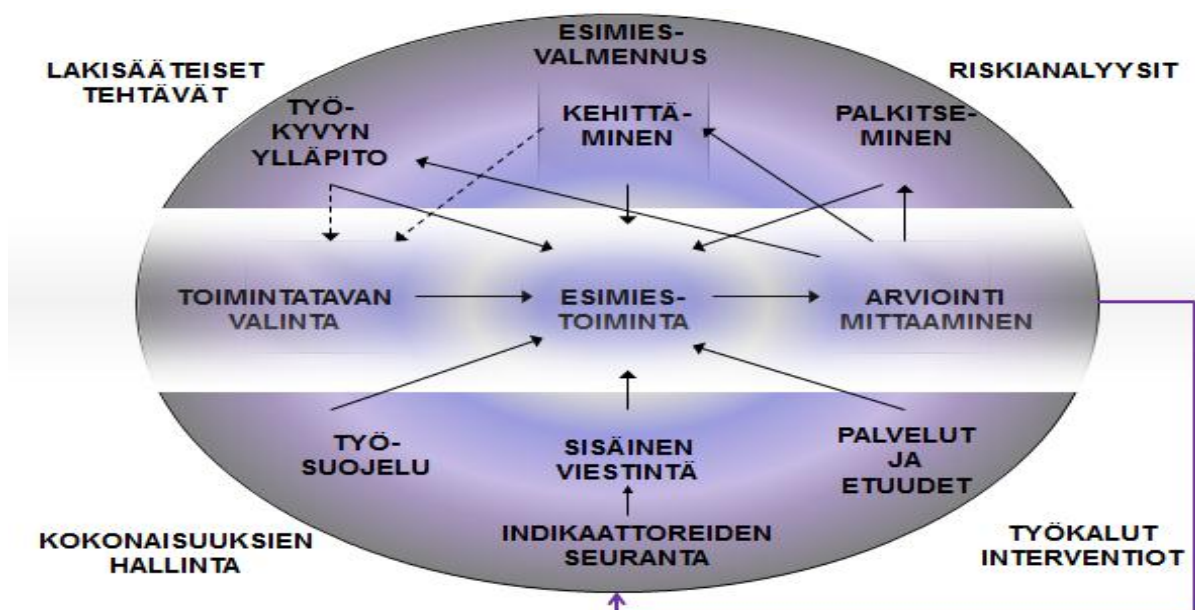
Yksilön työkykyä voidaan esittää ammatillisena osaamisena, sosiaalisten taitojen tai motivaation pohjalta. Sen sijaan työtä voidaan vastaavasti ilmentää ammatillisten edellytysten ja työyhteisön ominaisuuksien pohjalta. Moniulotteisessa tai yhdentyvässä työkykymallissa työkyky käsitetään yksilön ja hänen ympäristönsä muodostaman systeemin piirteeksi, joka on sidoksissa aikaan, paikkaan ja tehtävään. Ympäristöllä tarkoitetaan työorganisaatiota, -yhteisöä ja -ympäristöä. Tässä työkykymallissa työkyvyn merkittäviksi ulottuvuuksiksi käsitetään työssä jaksaminen, työn säätely sekä yhteisöllisyys ja osallisuus työyhteisöön. Näiden nähdään olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Järvikoski & Härkäpää 2004, 110-117).

Työkyky perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon. Jatkuvassa työelämän muutoksessa, lyhyiden työsuhteiden ja kasvavan epävarmuuden aikana ainoa turva yksilölle on oma osaaminen. Se on pääomaa, jonka kasvattamiseen jokaisen tulee panostaa. Tulevaisuudessa jopa työpaikkakin kannattaa valita sen mukaan niin, että se tarjoaa mahdollisuuden vaalia ja lisätä omaa pääomaa, omaa osaamista.

Toimintakyky sisältää iän, koulutuspohjan, työhistorian, osaamisen ja oman ammatillisen työn. Se koostuu työntekijän persoonasta, joilla suoriudutaan joko yli- tai alikuormittumiselta sekä liialliselta väsymiseltä työn vaatimusten mukaan. Ruumiilliset vaatimukset suuntautuvat yleisesti elimistöön ja liikuntaelimiin sekä hermoston, aistien ja lihasten toiminnasta riippuvaan kehon hallintaan. Psykkiset resurssit liittyvät työn älyllisiin voimavaroihin, luovuuteen, paineensietokykyyn, myönteiseen mielialaan, vastuullisuuteen, keskittymiskykyyn sekä uusien asioiden oppimiskykyyn. Työn sosiaalisissa edellytyksissä korostuvat ihmissuhdetaidot, joihin liittyvät oleellisesti johtamiskäytännöt, kyvyt yleisten asioiden hoitamiseen työpaikalla sekä myötäelämiseen. (Louhevaara 2001, 300-301.)

Esimiestyö tähtää työkykyä ylläpitävään ja sitä kehittävään työhyvinvointitoimintaan. Työkykyä ylläpitäväksi voimaksi kehittyä johtaminen ja esimiestaidot. Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla kuvataan kaikkea toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatiot yhteistyössä pyrkivät edistämään. Ne tukevat erikseen ja yhdessä jokaisen työntekijän työ- ja toimintakykyä kaikissa työuran eri vaiheissa. (Matikainen, Aro, Kalimo, Ilmarinen & Torstila 1995, 42-53.) Esimiestoiminta kohdistuu henkilöstön terveyteen, toimintakykyyn, motivaatioon ja ammattitaitoon sekä työn, työympäristön ja työyhteisön kehittämiseen (Matikainen ym. 1995, 33-35).

Työterveyshuoltolain sisältö määrittelee työkyvyn 3§ (1383/2001) ylläpitävän toiminnan seuraavasti: *Työyhteistyössä työkykyä ylläpidetään työtehtävien, työolojen ja työntekijöihin kohdistuvalla tukevalla toiminnalla.* Lisäksi lain 13§:n mukaan *sen tulee toteuttaa työpaikan sisäisin toimenpitein työolojen seurantaa.* (Finlex, Työterveyshuoltolaki). Työterveyshuolto edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä.



KUVIO 2. Työkykyä ylläpitävä malli (Mukailtu Juuti 2010.)

Esimiestaitoja käsittelevä ja työkykyä ylläpitävä syväjohtamisen malli tukee moniulotteista johtamisen kehittämistä. Everstiluutnantti, kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissinen on syväjohtamisen mallin luoja. Suomen Puolustusvoimat otti sen käyttöönsä vuonna 2006. Syväjohtamismalli on laajasti käytössä ja Puolustusvoimilla on pysyvä käyttöoikeus Nissisen kehittämään tapaan ja valmennusohjelmaan.

Syväjohtamisen perusta on johtajuuden oppimisessa. Se on johtajana kasvamisen malli, jonka voi esittää myös selkeänä esimiesvalmennusohjelmana. Syväjohtaminen myös yhdistää syväoppimisen näkökulman ihmisten johtamiseen. Prosessissa ei käsitellä ainoastaan tietoa, vaan myös arvoja, asenteita, motiiveja ja tunteita. Sen vuoksi syväoppimista ei voida uskottavasti ohjata ihmisten ulkopuolelta. Syväjohtamisen idea on esimiesvalmennuksen perusta ja oppimisen malli. Nissinen pitää tärkeänä, että esimiestehtäviin valitaan lähtökohdiltaan sopivat henkilöt, mutta korostaa esimiesvalmennuksen tärkeyttä. Asiantuntijuus ei vielä ole tae hyvälle henkilöstöjohtamiselle, koska kaikilla esimiesasemaan valittavilla ei välttämättä ole luontaisia johtajan kykyjä tai edes halua kehittää niitä itsenäisesti. (Nissinen 2008, 118.)

Nissinen arvioi onnistuneen esimiesvalmennusprosessin edellytyksenä olevan todellinen muutos ja prosessin aikaansaaminen. Prosessin reunaehdot ovat johdon

sitoutuminen, läpäisevyys, kattavuus, pitkäjänteinen systemaattisuus ja lopulta tulosten seuranta. (Emt., 102-103).



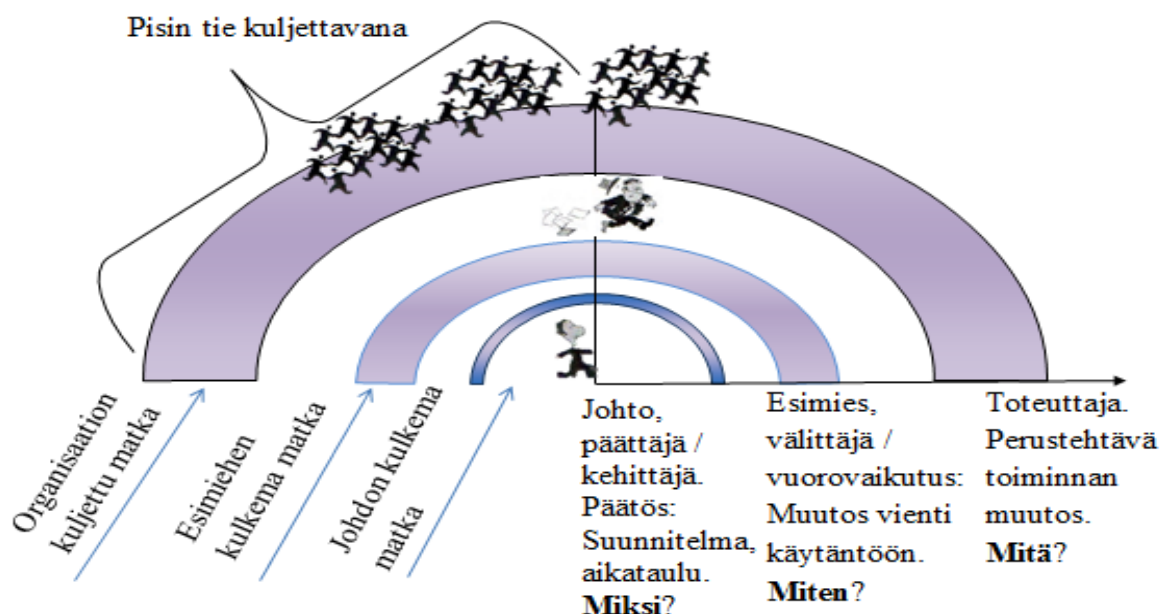
KUVIO 3. Syväjohtamisen malli (Mukailtu Nissinen 2004, 40.)

Esimiesvalmennuksen tulee olla prosessinomaista, systemaattista sekä hyvin suunniteltua organisaation erityispiirteet huomioon ottaen. Tulosten seuranta tulee liittää myös systemaattisuus ja johdonmukaisuus, joka antaa palautetiedon prosessista niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Syväjohtamisen työkaluilla yksilöt saavat konkreettisen palautteen ja käsityksen omasta kehityksestään. (Emt., 103-104).

Syväjohtamisen malli perustuu neljään kulmakiveen, jotka liittyvät luottamuksen rakentamiseen, inspiroivaan tapaan motivoida, älylliseen stimulointiin ja ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen. Johtamisen ulottuvuudet ovat tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halu. Arvioinnin lähtökohdat perustuvat edellä mainittuihin ulottuvuuksiin.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Valtioneuvoston hallintorakenteen uudistus lupaa julkiselle sektorille suuria rakennemuutoksia vuoteen 2020 mennessä. On myös ennustettu, että osaavista työntekijöistä kilpaillaan ja siksi pä esimiehen olisi hyvä ymmärtää esimiestaitojen merkitys rakenteiden muuttuessa. Organisaation brändi, maine työnantajana, muodostuu niin yksittäisten esimiesten johtamiskäyttäytymisestä kuin ylimmän johdon päätöksistä ja toimintatavoista.



KUVIO 4. Muutosprosessit ja -askeleet eri toimijoiden rooleista katsottuna. Otranen 1996. (Mukailtu Mönkkönen 2012.)

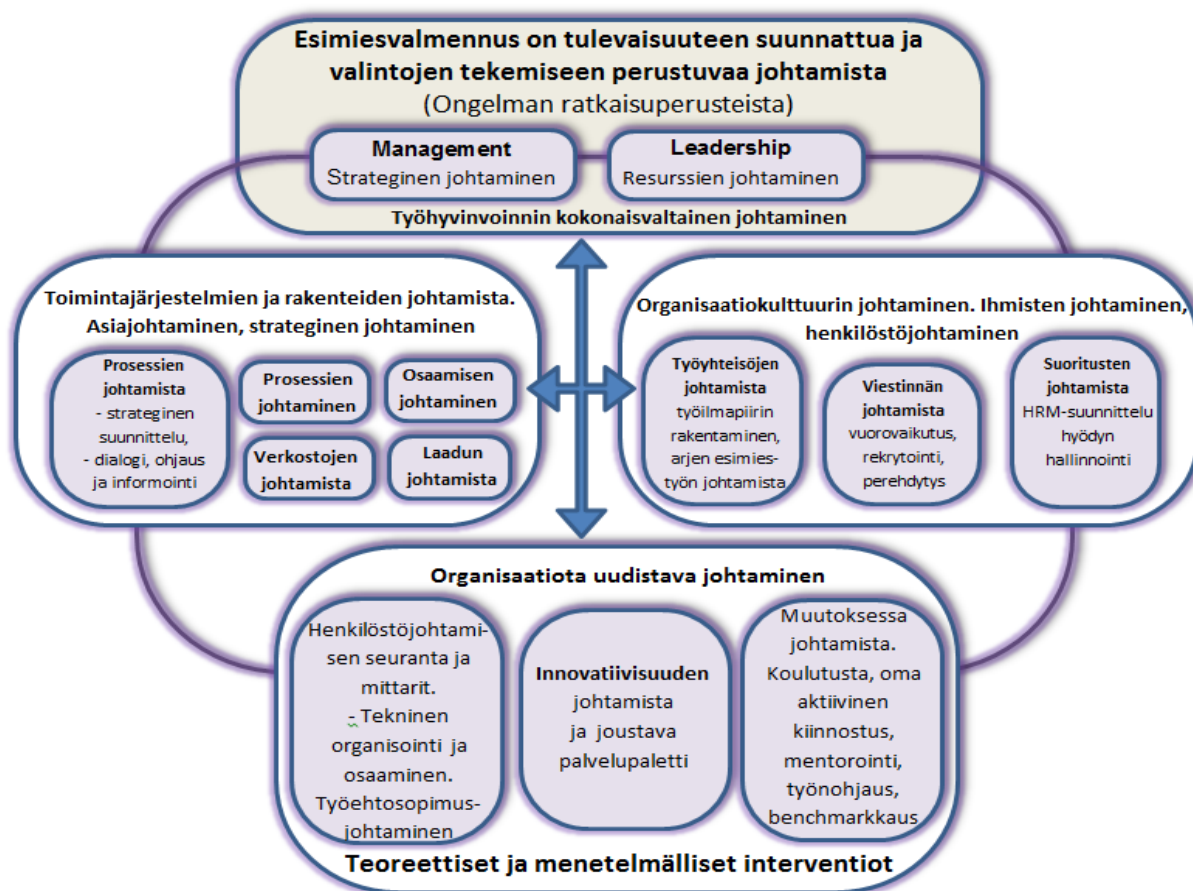
Henkilöstöjohtaminen ja hyvä esimiestyö nousevat esiin joka tapauksessa tulevina vuosina, vaikka osaavasta henkilöstöstä ei muodostuisikaan pulaa. Henkilöstöjohtamisen ja hyvän esimiestyön avulla voidaan houkutella uusia työntekijöitä sekä vaikuttaa nykyisen henkilöstön pysyvyyteen ja sitoutumiseen. (Hyppänen 2007, 16-17.)

Henkilöstöjohtaminen on luokiteltu joko asioiden johtamiseen (management) tai ihmisten johtamiseen (leadership). Asiakeskeisessä johtamisessa tärkeimmäksi kohteeksi on nostettu organisaatioiden järjestyksestä ja johdonmukaisuudesta huolehtiminen, kun taas ihmisiin keskittyvässä johtamisessa on tärkeä muutoksen ja liikkeen aikaansaaminen. Sydänmaalakan mukaan nykyään on paljon erilaisia johtamisteorioita, joissa asioiden ja ihmisten johtaminen ovat yhdistyneet keskenään. (Sydänmaanlakka 2004, 22-25.)

Tulevaisuudessa johtamisen määrittelemisen muuttuu edelleen, koska se ei ole aivan yksiselitteinen. Väitöstutkimuksessaan Marja Markkula (2011) toteaa, että johtamisen määrittelyssä esiintyvät ongelmat johtuvat pääosin siitä, että management- ja leadership-johtaminen on pyritty pitämään erillään huolimatta siitä, että ne liittyvät johtamisessa yhteen. Asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät yhteen myös siksi, että

tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu nivoutuvat yhteen. Koska työelämän laatu vaikuttaa myös tehokkuuteen ja tehokkuus vaikuttaa myös työelämän laatuun, johtamisessa on aina kyse asioiden ja ihmisten johtamisesta. Johtamisajattelun ongelmallisuutta osoittaa lisäksi myös se, että management- ja leadership-käsitteitä käytetään rinnakkain ja ristikkäin. Asioiden johtamisen katsotaan yleisimmin tarkoittavan suunnittelua, organisointia, budjetointia, kontrollointia ja päätöksentekoa. Ihmisten johtamisen katsotaan taas yleisimmin tarkoittavan ihmisten tukemista, visioiden luomista ja toteuttamista yhdessä toisten ihmisten kanssa. Asioiden johtamisessa korostetaan organisaation tehokkuutta ja ihmisten johtamisessa korostetaan työelämän laatua. (Markkula 2011, 57-58.)

Esimiestyö on johtamista, jossa työntekijöille määritetään tehtävien yhteinen tavoite päämääräksi. Tehtävälle luodaan yhteinen merkitys ja perustehtävää pyritään kirkastamaan. Keskusteluiden avulla helpotetaan perustehtävän selventämistä ja yhteisen merkityksen ja päämäärän saavuttamista työyhteisössä. (Vesterinen 2006, 86-87.)



KUVIO 5. Esimiesvalmennus eri johtamisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa ei eritellä johtamismalleja, vaan luodaan henkilöstön, johtamisen ja organisaation sisäistä toimintaa tukeva toimintatapamalli. Toimintatapamalli on kehittää esimiesvalmennusta, jossa esimiehille luodaan kyky yhdistää aineettomien ja aineellisten pääomien integroitumisprosessin tulokset yhteen käyttäen menetelmiä, joista käytän interventio nimikettä. Yhteenliittymä kietoo organisaation infrastruktuuriin ja näkyy organisaation toiminnassa vakiintuneina käytäntöinä.

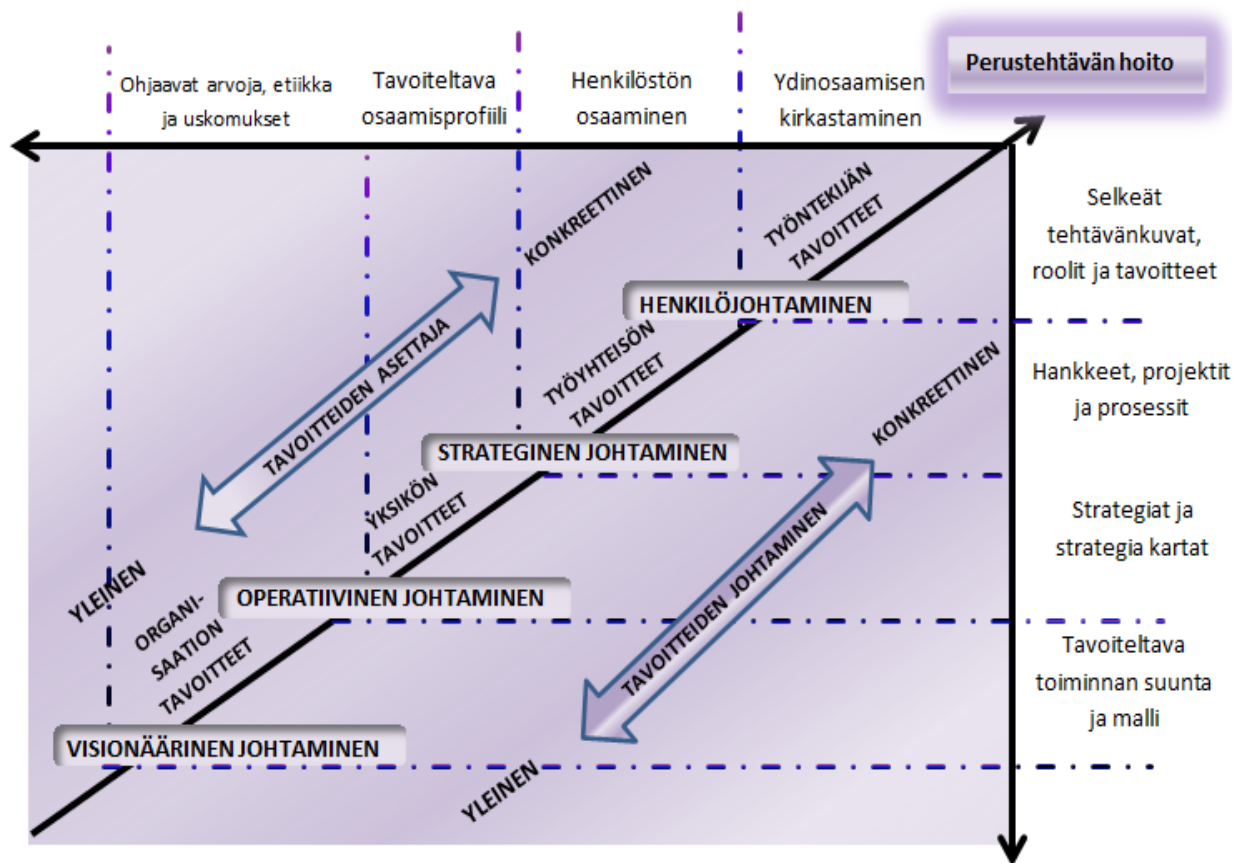
Ylikosken mukaan johtamista ei suorita tai toteuta ainoastaan esimies. Suomenkielessä sana johtaminen yksilöityy liikaa esimieheen. Johtaja luo johtajuuden edellytykset. Johtajuus on yhteisöllinen ominaisuus. Esimerkiksi tuloksen tekeminen työyhteisössä tapahtuu yhteisössä. Tulosta syntyy monien asioiden yhteisvaikutuksesta eli työyhteisössä tulosta ei tee pelkästään johtaja vaan työyhteisö. Esimiehen kyky johtaa, vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat yhteisöllisiä ominaisuuksia, jotka edistävät työyhteisön hyvinvointia. Vasta esimiehen välittäessä tiedon työyhteisöön tieto prosessoituu työyhteisössä toiminnaksi yksilöiden välillä, josta muodostuu ja lopulta syntyy tarvittava tulos. (Ylikoski 2010.)

Tulevaisuuden esimiesvalmennuksen kohteet ja visio ovat alku prosessoidulle johtamistyölle. Kaikilla johtamisen tasoilla tai portailla tulee olla selkeä ja vahva näkemys, osaaminen ja kyky saada muutkin näkemään tulevaisuus samalla tavalla. (Sydänmaalakka 2000,14-18.) Visio kuvaa organisaation tahtotilan. Johtajuuden tehtävänä on antaa merkitys ja tarkoitus koko toiminnalle ja samanaikaisesti ohjata konkreettista käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Visioihin täytyy liittää mukaan myös emootiot ja arvot, muuten niistä tulee liian rationaalisia, kapeita ja lyhytnäköisiä. Se, että visio on jaettu ja kaikki ovat sitoutuneet siihen, on äärimäisen tärkeää. Ilman sitoutumista visio ei ohjaa toimintaa. Visio ja tavoitteet on myös mahdollista määritellä yhdessä. (Viitala 2005a 49, 75-78.)

Esimiehen rooli on hyvin tärkeä organisaation toiminnassa. Jokaisen esimiehen on omalla vastualueellaan tunnistettava strategia, visio ja ydinosaamisen alueet (Juuti & Vuorela 2002, 58). Strateginen johtaminen perustuu traditionaaliseen johtamisajatteluun, asioiden johtamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, koviin arvoihin ja suljettujen systeemien mukaiseen ajatteluun. (Hokkanen & Strömberg 2006, 351-

386.) Esimiesvalmennuksen avulla luodaan organisaatiossa yhtenäinen käytäntö ja kulttuuri. Samalla kaikille osapuolille syntyy yhteinen ymmärrys tavoitteista, joka luo turvallisuuden tunnetta ja työn iloa.

Esimiesvalmennuksen aineettomat menestystekijät määritellään visiosta ja strategiasta käsin. Käytännössä johtamisen strategia ja visio saattavat olla liian yleisluonteisia menestystekijöiden määrittelyyn. Tässä tapauksessa strategian täsmentäminen voi tuntua liian hankalalta tai mahdottomalta. Tällöin sovitaan strategian täsmentäminen määrittelemällä organisaation asiakkaat ja sidosryhmät ja arvioidaan näiden tarpeet. Edellä mainittujen yhteisvaikutuksena saadaan panos. (Lönngvist & Mettänen 2003, 88-89.)



KUVIO 6. Perustehtävän hoito johtamisen näkökulmasta.

Kuviossa 6 kuvataan perustehtävän hoitoa johtamisen näkökulmasta. Visionäärinen johtaja toimii yleisellä tasolla. Kuvion vinoviivan yläpäässä oleva henkilöjohtaminen suuntaa vastaavasti toimintansa työntekijän tavoitteiden konkretisoimiseksi ja perustehtävän kirkastamiseksi. Esimiesvalmennuksen tavoitteena on saada kaikki

johtamisen tasot vuorovaikutukseen toistensa kanssa työhyvinvoinnin toteuttamiseksi ja samalla estetään mahdollisen työpahoinvoinnin syntymisen. Samalla esitetään visionäärien tekemien yleisten suuntaviittojen aiheuttamat negatiiviset vaikutusmahdollisuudet henkilöjohtamisen toteutumisessa.

Arvojohtaminen perustuu visiotasolla arvojen valintaan, strategiatasolla johtamisstrategian valintaan, operatiivisella tasolla organisaation toimintojen suunnitteluun ja yksilötasolla arvojen normittamiseen (Markkula 2011,66). Markkula (2011,73) siteeraa Yuklinia, jonka mukaan johtamista tulisi tarkastella myös *johtamisen johtamisena*, koska itseään johtavien ihmisten johtaminen ja organisaation eri tasoilla tapahtuva johtaminen edellyttävät johtamisen johtamista (Vrt. Yuklin 2006, 7-8,15-17, 202).

Visiolla saadaan aikaan mielikuva siitä, millaiseksi organisaatio tulisi tai halutaan nähdä tulevaisuudessa. Organisaation johdolla on oltava selvä visio ja työntekijän tulisi tuntea työpaikkansa visio sekä tavoitteet että strategia. Jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan ja jokaiselle tarjotaan myös mahdollisuus vaikuttaa toiminnan ideointiin ja kehittämiseen. Mikäli tavoitteiden asettelu on selkeä ja realistinen, vältetään haitalliselta stressiltä ja vähennetään työuupumuksen riskiä. Se lisää työpaikassa viihtyvyyttä, motivoituneisuutta, sitoutumista ja mahdollistaa onnistumisen kokemukset. Työyhteisöissä tarvitaan enemmän yhteistä keskustelua. (Rauramo 2008, 148-150.)

Strategialla luodaan toimintaperiaate, jolla voidaan saavuttaa päämäärä. Jotta strategia ei jäisi vain puheen tasolle, siitä on pystyttävä johtamaan tavoitteet organisaation eri yksiköille. Yksittäisten työntekijöiden kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta. Organisaation strategia ja sen toteuttaminen vaatii henkilöstöltä tiettyjen taitojen ja osaamisen kehittämistä. Viitala toteaa, että strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan organisaation kehittämishaasteiden toteutumista ja sen edellyttämän osaamispuutteen saavuttamista. Henkilöstöstrategia täydentää organisaation toimintastrategiaa ja huolehtii siitä, että henkilöstön voimavarojen edellytykset täyttyvät. (Viitala 2009, 28-29.)

Lähiesimiehen työajasta suurin osa kuluu henkilöstön ohjauksessa ja tukemisessa. Tämän tarkoitus on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytyksiä

tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Kutsuvinta esimiehen työssä on päivittäisten ongelmien ratkaisut ja työntekijöiden tarpeisiin vastaamista. Ennen kaikkea henkilöstötoimintojen tehtäviin kuuluu esimiesten tukeminen ja johtajuuden kehittäminen. Työyhteisön ollessa muutoksessa johtamisen sisältöalueisiin kuuluvat muutosten läpiviennin varmistaminen, organisaatiokulttuurin muuttaminen sekä organisaation ja henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittäminen. HR tai HRM ovat yleisimpiä lyhenteitä, joita käytetään henkilöstöjohtamisesta. HR-esimiesten tehtävänä on muun muassa arvioida muutostarpeita ja luoda suunnitelmia niiden toteuttamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. (Viitala 2009, 30.)

Moniulotteisen johtamisen mallissa ovat yhtä aikaa läsnä erilaiset johtamisen tehtäväalueet, joissa esiintyy usein toisilleen jännitteisiä tehtäviä. Arkityössä nämä tehtäväalueet vaihtelevat, yhdistyvät ja painottuvat tilanteen mukaan eritavoin.

Johtaminen muotoutuu organisaatiokulttuurin mukaiseksi tai johtaminen muuttaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin määrittäminen on ongelmallista. Tästä syystä yleistä määritelmää on mahdotonta löytää. Schein (1987, 26) on esittänyt tunnetuimman ja siteeratuimman määritelmän. Hän tarkoittaa organisaatiokulttuurilla perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on kohdistanut tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen mukautumiseen tai sisäiseen eheytymiseen liittyviä ongelmiaan. Ryhmä pitää mallia perusteltuna ja siksi perehdyttää sitä uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Esimiesten tehtävänä on istuttaa työyhteisöön työskulttuuri, joka tukee johdon visioita, arvoja sekä eettisiä periaatteita. Työtä ja aikaa vaativa prosessi kannattaa tehdä, koska hyvin nopeasti uusi työyhteisö järjestäytyy sosiaalisesti. Työyhteisöjen sosiaalinen järjestys luo toimintamallit työyhteisöihin ja ylläpitää päivittäistä toimintaa. Samalla se jakaa hiljaista tietoa, jota siirretään organisaation sisällä uusille tulokkaille **perusoletusten** (perusolettamustasolla) muodossa. Sillä on vaikutusta laajasti myös muihin teorioihin.

Muina määritelminä mainittakoon esimerkiksi, että organisaatiokulttuuri on syntynyt organisaation historian aikana tai se on opittua, joten se on suhteellisen pysyvä, ja sen muuttaminen on vaikeaa. Organisaatiokulttuuri sisältää arvoja, perusoletuksia ja mielipiteitä ihmisistä, ihmisen toiminnasta, organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä tai organisaatiokulttuuri on yhteisön jäsenille yhteinen eli kollektiivinen ilmiö. Toisinaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa ihmisten toimintaan,

käyttäytymiseen, ajattelutapoihin ja havaitsemiseen. Ajoittain organisaatiokulttuuri toimii alitajuisesti noudattaen vanhoja totuttuja malleja. (Emt., 26-40.)

Tässä yhteydessä on hyvä puhua myös organisaation muistista. Organisaation muisti (lähes yhteneväinen käsite rakenne- ja suhdepääoman kanssa) tulee kehittyneistä ja hyväksi havaituista toimintamalleista. Organisaation muisti on kulttuurin sisäistämiä arvoja, prosesseja ja tietojärjestelmiä sekä niin sanottuja kirjoittamattomia sääntöjä, jotka ohjaavat yksilö- ja organisaatiotason tapoja toimia. Stenberg jatkaa myös, että organisaatiomuisti on osa julkista ja organisaation kannalta tärkeää tietoa ja osaamista. Näiden hankintaan ja jalostamiseen ohjaa organisaation julkinen ja jaettu visio. Stenbergin määritelmässä organisaatiomuistin rakentumisesta ja sen merkityksestä nousee esille kaksi asiaa rakennepääomasta. Ensinnäkin siinä yhdistetään organisaatiossa oleva tieto ja niitä käsittelevät tietojärjestelmät ja verkostot. Ja toisaalta tiedon hankintaa (osaksi organisaatiomuistia ja rakennepääomaa) ja jalostamista ohjaa yhteinen ja jaettu visio. (Stenberg 2006, 41.) Organisaatio uusiutuu kahdella tavalla. Organisaatiomuistin avulla työyhteisö ylläpitää sen päivittäistä tehtävää. Toinen tapa on käyttää organisaatiossa olevaa tietotaitoa ja aikaisempia rutiineja. Tämän toiminnan ansiolla tuetaan uuden tiedon luomista ja keräämistä. Tieto voi olla varastoituneena organisaation sisäisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin. (Maula & Peltoniemi 2005, 42-50.)

Esimiesvalmennuksen päämäärä on myös organisaatiomuistin kehittäminen ja hyödyntäminen. Organisaatiomuistiin sijoittuvat sekä dokumentit ja tietovarastot että artefaktit eli näkyvät organisaation rakenteet, prosessit ja tuotteet. Kuten edellisestä määritelmästä käy ilmi, organisaatiomuistin rakentumisessa on tärkeää, että ihmisten välinen kanssakäyminen, josta organisaatiomuisti rakentuu, tuo näkyviin dokumentoimattoman tiedon. (Stenberg 2006, 41.)

Aineeton pääoma ja sen osa-alueet kokoavat vaikeasti havainnoitavan yhtenäisyyden toisistaan sidoksissa olevista asioista. Koivuniemi sanookin, että inhimillinen, rakenteellinen ja suhdepääomat liittyvät toisiinsa läheisesti. Koivuniemi tunnistaa asiakaspääoman, mutta yleisemmin tästä käytetään nimitystä suhdepääoma. Koivuniemen mukaan inhimillinen pääoma ja rakenteellinen pääoma syventävät toisiaan organisaation vision toteuttamisessa. Inhimillinen pääoma ja

suhdepääoma kasaantuvat, kun yksilöt tietävät olevansa vastuussa organisaatiosta ja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa hyödyntämällä hyväksi niitä tietoja ja taitoja, joita asiakas kunnioittaa. Suhdepääomapääoma on rakenteellinen pääoma, jota voidaan lisätä organisaation ja asiakkaiden yhteistyössä. (Koivuniemi 2004, 58-59.)

Organisaatiokulttuuria ja johtamista ei tule erottaa toisistaan, vaan niiden yhteisvaikutus tulee ymmärtää yhtenä kokonaisuutena. Johtaminen on siis yhteydessä työyhteisöjen organisaatiokulttuuriin. Esimiehen tehtävä on jalkauttaa johtamisellaan ylimmän johdon visioima organisaatiokulttuuri. Kulttuurista on muodostunut keskeinen johtamisen käsitteessä, ja muutoksen aikaansaaminen edellyttää muutosta sekä organisaation ihmisissä että kulttuurissa. Kasvua tarvitaan lisäksi organisaation rakenteessa, strategiassa, toimintatavoissa ja järjestelmissä (Schein 1987, 18-21.) Kaiken kaikkiaan kehitystä tulee edistää niin toimintakyvyssä kuin myös organisaation menestymisessä.

Voimakastahtoista johtajaa kuvaavat ominaisuudet kuten päättäväisyys, oikeudenmukainen, visioiva ja hyvinvoinnista huolehtiva esimies. Samalla häneltä vaaditaan tulevaisuuteen keskittymistä, epävakauden välttämistä, vanhan kulttuurin purkamista, visiointia, sitouttamista, esimerkkinä oloa, valmentamista ja strategista nopeutta. Esimiehen pitää johtaa itseään sekä työyhteisöään saavuttaakseen tasapainon kaiken ylimmän johdon asettamien ehtojen alla. (Viitala 2004, 69-82.)

Esimiesvalmennuksen kautta luodaan yhteistä kuvaa organisaatiokulttuurista. Esimiesten tehtävänä on luoda selkeä mielikuva yhdessä toimimisen periaatteista. On hyvä muistaa, että työntekijöiden toiminta- ja ajattelutavat koskevat organisaation toimintakulttuuria. Esimiehiä tarvitaan myös, jos työntekijöiden toimintatavat ovat ristiriidassa organisaation muodollisten toimintatapojen kanssa. Työntekijät voivat tietämättään ylläpitää esimerkiksi tilannetta, jossa työtehtäviin ei saada määrätyksi tehtävän suorittajaa. (Juuti & Vuorela 2004, 21-22.)

On muistettava, että sotilasjohtamisessa ja ns. syväjohtamisen yleisessä mallissa (Nissinen & Seppälä 2000) johtaminen määritellään ihmisiin vaikuttamiseksi. Johtamistapahtuma on eritelty johtamiskäyttäytymiseksi. Syväjohtamisen mallissa

nähdään sodan ja rauhan ajan johtamisprosessit samankaltaisina: johtamisen kannalta tilanteiden ero on siinä, kuinka paljon aikaa on käytettävissä johtamiseen liittyviin toimintoihin. Esimies haluaa huomioida alaisensa päätöksenteossa, mutta on myös valmis tekemään nopeita itsenäisiä päätöksiä tilanteen niin vaatiessa. Hänellä tulee olla sekä byrokraattisia että luovia piirteitä.

Yhteiskunnalliset suuret muutokset työ- tai toimintaympäristöissä sekä työelämän toimintatapojen muutokset teknistyvässä yhteiskunnassa ovat virittäneet hyvinvointikeskustelun monitahoiseksi ja värikkääksi keskusteluksi. Keskustelu ei ole pinnalla ainoastaan Suomessa. Esimiesten on opittava uuden eurooppalaisen työhyvinvointimallin tavoitteet, jossa liitetään yhteen työturvallisuusjohtaminen, terveyden edistäminen ja työterveyshuolto, psykososiaaliset tekijät ja tuottavuus. Lainsäädännön kautta työhyvinvointi linkittyy viranomaisiin ja terveydenhuollon toimijoihin. Työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki määrittelevät työnantajan velvollisuuksia ja yhteistoimintaa työpaikalla ja työterveyshuollon kanssa. Kela edellyttää jatkossa työhyvinvoinnin edistämiseksi ja korvaustensa perusteeksi tiiviimpää yhteistyötä ja aktiivisuutta työpaikan ja työterveyshuollon välille sekä erilaisten toimintamallien käyttöönottoa. (STM 2012.)

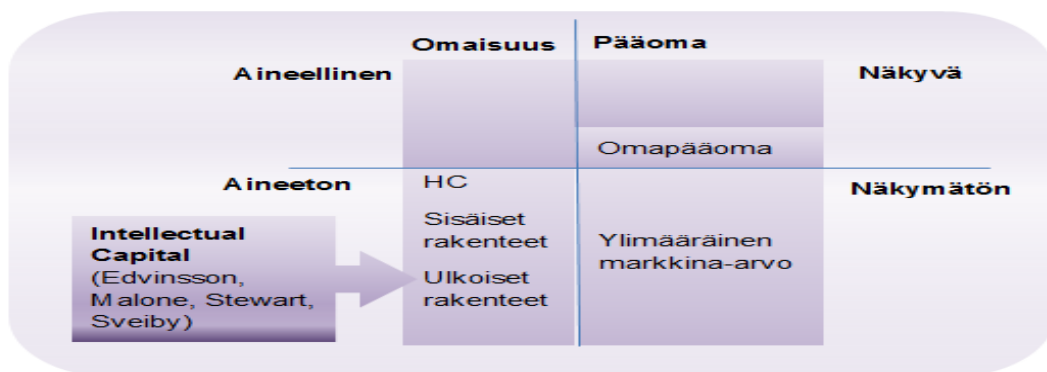
3.1 Henkilöstövoimavarojen aineeton pääoma

Alasoini toteaa, että työhyvinvointi on aineetonta pääomaa ja sen lisääminen ja kehittäminen on investointi tulevaisuuteen. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa toisaalta yksilön ja työyhteisön tuottavuuteen pitkällä aikavälillä. Sillä vähennetään työnantajan kustannuksia esimerkiksi vähentyneinä pitkäaikaissairauspoissaoloina. Lisäksi seurannassa tulee huomioida lyhemmät poissaolot, väsyneisyys, masentuneisuus, muut sairauspoissaolot sekä motivaation puute ja monia muita tuottavuutta alentavina tekijöinä, kuten sitoutumattomuus työtehtäviin. (Alasoini 2011.) Tulevaisuudessa johtaminen ja esimiestyö on organisaatioille haaste. Mikään ei organisaatiossa muutu, jos johtaminen ei muutu. Johtamisen muutoksessa on oleellista näkökulman laajentaminen aineettomista pääomista inhimillisen pääoman suuntaan.

Aineeton pääoma voidaan määritellä monella eri tavalla. Aineettomaan pääomaan kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden taidot, organisaation prosessit ja asiakassuhteet. Samansuuntaisesti siihen eivät kuulu esimerkiksi tietokoneet ja tuotantolaitokset. Organisaation aineeton pääoma on näkymätöntä. Se nivoutuu pysyvästi sekä tietoon että kokemukseen, kuten myös organisaation asiakkaisiin ja teknologioihin. (Lönngvist & Mettänen 2003, 25.)

Johtamisen innovaatio on kehittää organisaation sisäistä koulutusta tai valmennusta, jossa johtamisen ohjeita ja ihmiskäsityksiä jalostetaan organisaatiolle tuottavimmiksi työkaluiksi. Johtaminen ei ole kehittynyt samassa tahdissa ja samalle tasolle kuin tieto ja osaaminen. Ihmiset haluavat kehittää työtään ja ovat lisänneet osaamispotentiaaliaan eli tietotaitoaan. Nykyisellään osaamispääomaa ei ole hyödynnetty ja se on noussut nopeammin kuin johtaminen eli esimiestyön osaaminen. (Alasoini 2011). Alasoini toteaa, että työyhteisön tulisi tunnistaa ja tunnustaa työyhteisön kehittäjät. Näiden työntekijöiden merkitys tulevaisuudessa korostuu ja heidän roolia on vahvistettava työyhteisössä. Tiedon ja osaamisen näkökulmasta haaste on siinä, että osaamista ei mitata yksilöiden kautta vaan yhteisöjen kautta.

Tulevaisuudessa yhteisöllinen osaaminen kohoaa palkitsemisen kriteeriksi eli miten paljon yhteisö luo ja kehittää työyhteisöllistä osaamistaan. Tähän nivoutuu sosiaalinen pääoma ja luottamus. Kolmantena kehittämisen osa-alueena on HR-henkilöstöjohtamisen osa-alue. Sen kautta innovoidaan työntekijöille tulevaisuudessa mahdollisuuksia yksilöllisiin joustoihin ja mahdollisuuksiin muuttaa omaa työtään niin, että se soveltuu oman elämän tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla. (Emt.)



KUVIO 7. Aineellinen ja aineeton pääoma. (Ahonen 2010.)

Ahonen on kuvannut aineettoman ja aineellisen pääoman sijoittumista organisaatioon. Viivan yläpuolella (kuvio 7.) on kuvattu organisaation nettovarallisuus eli oma pääoma. Se on organisaation markkina-arvo, joka on selkeästi arvioitavissa ja nähtävissä. Useat tutkijat ovat todenneet, että menestyvien organisaatioiden taustalla on oman pääoman lisäksi pääomia, jotka vaikuttavat nettovarallisuuden kasvattamiseen. Ahosen pääomateoria pohjautuu useiden muidenkin tutkijoiden käsitykseen asiasta, kuten Malone, Stewart ja Sveiby. Heidän mukaan aineeton pääoma, aineeton omaisuus, on nimetty *intellectual capitaliksi*. *Intellectual capital* eli henkilöpääoma koostuu organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä ja sisäisistä rakenteista tai rakennepääomasta eli työntekijöiden luomista sisäisistä ja ulkoisista verkostoista. *Intellectual capital* on työntekijöiden tietotaitoa, organisaation sisäisen rakenteen toimivuutta ja työntekijöiden luomien sisäisten ja ulkoisten verkostojen yhteisvaikutusta. Työhyvinvointiin panostamisessa on hyvin monesti kyse aineettoman varallisuuden osatekijöistä. (Ahonen 2010.)

Intellectual capital eli aineetonta henkilöpääomaa tarkasteltaessa on tärkeä ottaa huomioon, että pelkästään kolmen erillisen osa-alueen (inhimillisen pääoma, suhddepääoma ja rakennepääoma) olemassaolo ei riitä. Sen sijasta eri tekijöiden tulee yhdistyä niin, että ne täydentävät toisiaan. Aineettoman pääoman arvo ei siis kehity yksinomaan jonkin osa-alueen kautta, vaan juuri kaikkien kolmen osatekijän vaikutuksesta samanaikaisesti.

Aineeton pääoma on näkymätöntä, sitä on vaikea osoittaa numeerisesti eikä sitä voi matemaattisesti selvittää. Lisäksi sen arviointi pohjautuu oletuksiin ja sitä ei voi ostaa eikä matkia. Se kasvaa hyödynnettäessä, sitä voi käyttää monin tavoin eikä sen arvo laske. Aineetonta pääomaa pystytään parhaiten johtamaan huomaamalla monitahoisuus ja se on parhaiten vahvistettavissa yhteen sovittamalla. Ominaista aineettomalle pääomalle on myös dynaamisuus. Se vanhenee ripeästi, ellei sitä käytetä. (Lumijärvi & Ratilainen 2004, 71.)

Pääomakäsitteiden sisällöt ovat seuraavanlaisia:

- Henkilöpääoma eli inhimillinen pääoma käsittää henkilön ominaisuuksien lisäksi vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot, joustavuuden, ristiriitojen käsittely- ja

sietokyvyn, oppimiskyvyn ja motivaation. Henkilöpääoman tila määrittää pitkälle vuorovaikutussuhteita organisaation sisällä. Inhimillinen pääoma on strategista osaamista. Se on käytettävissä olevaa taitoa, osaamista ja tietämystä.

- Rakennepääoma on keskeinen johtamisessa ja vaikuttaa työhyvinvointiin sen mukaan, miten rakenteet tukevat työn sujuvuutta, osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia ja osaamisen kehittämistä. Rakennepääoma on strategista informaatiota. Se pitää sisällään kaikki käytettävissä olevat tietojärjestelmät, sovellukset ja infrastruktuurin, joita vaaditaan strategian tukemiseksi.
- Suhdepääomassa keskeistä on sidosryhmien luottamus organisaatioon ja yhteistyön pysyvyys ja kyvykkyys luoda uusia verkostoja. Työhyvinvointi näkyy henkilöstön halussa rakentaa ja ylläpitää näitä suhteita. Myös organisaation toiminnan painopisteen muutokset ja niihin liittyvät työhyvinvoinnin jännitteet on otettu huomioon. Suhdepääoma voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: organisaatiokulttuurin yhteisen mission, vision ja arvojen tiedostamisen ja sisäistämisen. (Hussi 2001, 19-20.)

Aineetonta pääomaa tarkastellaan myös muissa esimiesvalmennuksen näkökulmista, jotka sisältävät oppimisen ja kehittymisen näkökulmat.

Kaplan ja Norton avartavat ja kiteyttävät pääomaa seuraavasti ja toteutuakseen strategian toteuttaminen edellyttää:

- Hyvää johtajuutta. Johtajuus on pätevien esimiesten saamista kaikille tasoille, jotta organisaatiossa voidaan toteuttaa strategiaa.
- Oikeaa kohdennusta. Kohdistus on tavoitteiden ja kannustuspalkkioiden kohdistamista strategisesti kaikilla organisaatioin tasoilla.
- Tehokasta tiimityöskentelyä. Tiimityö sisältää henkilöstön strategiaa tukevan tietämyksen jakamista (Kaplan & Norton 2003, 203).

Monet työhyvinvointia kehittävät aiheet ja toimenpiteet liittyvät aineettomaan pääomaan, jolloin olemme tekemisissä Ahonen mukaan maailman suurimman ja tärkeimmän tuotantovoiman, aineettoman pääoman kanssa. (Ahonen 2010).

Puhutaankin aineettoman pääoman resurssien virtaamisesta organisaation lävitse eli siitä, miten resurssit muuttuvat toisiksi resursseiksi ja lopulta taloudelliseksi voitoksi. Inhimillistä pääomaa voidaan pyrkiä muuttamaan rakenteelliseksi ja suhdepääomaksi, joita edelleen pyritään muuttamaan taloudelliseksi tulokseksi. Tätä prosessia kutsutaan transformaatioksi eli sisäiseksi nopeaksi muutokseksi. (Lönngvist, Kujansivu & Antola 2006, 51.)

Aineettoman pääoman muuttuminen ja kehittyminen liittyy organisaation ja yksilöiden oppimiseen. Aikaisemminkin todettu organisaation osaamisen ja tietämyksen hallinta, ja johtamisella käsitteenä, tarkoitetaan organisaation toimintatapoja, jotka mahdollistavat kumulatiivisen eli kasautuvan oppimisen ja opitun kierrättämisen. Tietämyksen hallinta ja osaamisen johtaminen luovat organisaatioon mahdollisuuksia aineettoman pääoman transformaatiolle.

Aineettomien pääomien osa-alueiden pitää myös lujittaa toisiaan. Organisaation rakenteiden tulee vahvistaa koko organisaatiota niin keskinäistä yhteistyötä kuin kumppanuuksienkin avulla. Saatua viestiä tulisi siirtää organisaation rakenteisiin toimintatapojen parantamiseksi ja osaamisen kehittämiseksi esimerkiksi palveluita ja töitä kehitettäessä. Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi vuorovaikutussuhteista oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi on yhteisöllisyyden ja yhteistyökumppanuuksien vahvistaminen ja luominen (vuorovaikutus, viestintä ja tarpeiden tuntemus) ja kolmantena yhteistyötiedon hankinta ja siirtäminen organisaatiossa. (Raportit, palautekanavaraportit, selvityskyselyt yms.) (IC Partners 2004, 27.)

Inhimillisen pääoman ja rakennepääoman välinen raja on usein häilyvä. Esimiesten suorituskyykyä voi arvioida suhteessa esimiesvalmennuksen tavoitteisiin ja päämääriin. Kyseinen jako on käytännöllinen, koska se auttaa jakamaan menestymisen kannalta tärkeitä asioita.

INHIMILLINEN PÄÄOMA	RAKENNEPÄÄOMA	SUHDEPÄÄOMA
HC Human Capital	SC Structural Capital	RC Relational Capital
Substanssiosaaminen ja resurssit <ul style="list-style-type: none"> - fyys./ psyyk. ja henk. terveys, ikä, koulutus - toimintakyky, koettu työkyky - osaaminen ja ammattitaito - hiljainen tieto, kokemus 	Prosessit <ul style="list-style-type: none"> - työhyvinvointi - työterveys ja turvallisuus - henkilöstörakenne - palkitseminen - lakisääteiset toiminnot 	Operatiiviset kumppanuudet <ul style="list-style-type: none"> - henkilösuhteet - sisäisiin toimijoihin - työilmapiiri - henkilökohtaiset verkostot - osallistuminen sosiaalisiin verkostoihin (Internet)
Liiketoimintaosaaminen <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön vahvuudet 	Liiketoimintaprosessit <ul style="list-style-type: none"> - rekrytointijärjestelmä 	Asiakkaat
Tuotantoprosessiosaaminen Ideointi, etätyö spontaanit verkostot <ul style="list-style-type: none"> - itsetunto, rohkeus - sisäinen arvopohja - työnimu, eheys ja joustavuus - tunneäly - motivaatio, innostus - henkilöstön vaihtuvuus - 	Tuoteinnovointi Järjestelmät <ul style="list-style-type: none"> - tietojärjestelmät, koulutus - palvelussuhteen ehdot - palkka ja kust järjestelmät - tiedonkulku ja viestintä 	Tuotantoyhteistyökumppanit Strategiset kumppanuudet, uusien kontaktipintojen avaaminen <ul style="list-style-type: none"> - laatu / tulos; suhteessa henkilöstöön - palveluntuottajiin, alihankkijat - asiakkaisiin, toimittajiin
Asiakas- ja partneriosaaminen Yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> - tunneäly - suhdeverkostot - sosiaalisuus, luotettavuus 	Brändi <ul style="list-style-type: none"> - työhyvinvointia ylläpitävät ohjelmat 	Jakelijat <ul style="list-style-type: none"> - haastavimmat asiakkaat - tiedon tuottavat - koulutuksen tuottajat - tutkimusyhteistyö
Organisaatio-osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - halu jakaa osaamista 	Organisaatiokulttuuri <ul style="list-style-type: none"> - Kehittämiskäytännöt ja -kulttuurit, ml. johtamiskulttuuri - johtaminen, esimiesvalmennus - organisaatiokulttuuri - työn järjestelyt, työvoimapula - osaamisen kehittäminen - jaksaminen 	Tuotekehitys- ja teknologiakumppanit Taktiset kumppanuudet <ul style="list-style-type: none"> - yhteistyökumppaneihin - suhteet yhteistyötahoihin ja ylempiin johtoportaisiin

KUVIO 8. Aineettomat pääomat. (Mukaillen Ojala 2009; Ståhle 2008; Lönnqvist & Kujansivu 2005.)

Pääomat ovat suhteessa ja vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden. Pääomista henkilöstö-, suhde- ja rakenteellinen pääomat ovat osaamisen johtamisen kulmakiviä, joihin sijoittuvat johtamisen osaaminen, tehtävä ja ilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Kuviossa 8 on kuvattu aineettomien pääomien ja tietämyksen hallintaa ja suhdetta.

Tiedon hallinta voidaan nähdä voimana, joka vetää aineettoman pääoman osa-alueita tiiviimmin toistensa päälle (Hussi 2001,19).

Esimiesvalmennuksen kriittisenä menestystekijänä ovat oppimisen ja kehittymisen näkökulmat ja se miten säilytetään reaktiivisuus muutokseen ja kehittymiseen, jotta visio voidaan saavuttaa. Oppimisen ja kehittymisen mittareiden tulisi antaa vastauksia kysymykseen, kykeneekö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvokasta menestystä.

Inhimillinen pääoma tarkoittaa henkilöstön ja johdon osaamista, tietoja, taitoja, kokemusta ja henkilökohtaisia osaamisia. Yksi tapa katsella osaamista ja kehittymistä, on kytkeä osaaminen ja sen johtamisen määrittelemisen puhutun ja hiljaisen tiedon keskusteluksi. Hiljainen tieto viittaa ihmisten mielessä työskentelyn kuluessa syntyneeseen kokemuksellisesti monivivahteiseen ajatteluun ja puhuttu tieto konkreettisesti kuvattavissa olevaan tietoon. Tällöin johtaminen on sitä, että ylläpidetään eri voimavarojen puheen ja hiljaisen tiedon välistä vuoropuhelua. (Juuti 2005,17). Kuviossa 28 (ks. sivu 86) tuon esille hiljaisen tiedon prosessinomaisen kulun työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Työhyvinvoinnin kehittyminen edellyttää kokemusten ja käytäntöjen reflektion eli itsearviointia. Näin pystytään luomaan uusia välineitä ja toimintatapoja ja vaikuttamaan toimintaympäristöön (Ruohotie 2000, 35). Poikkeuksena voi olla jokin vaikeasti havainnoitava, mutta silti tärkeänä pidetty ilmiö, kuten organisaatiokulttuuri, motivaatio tai arvot (Lehtonen 2002, 71). Reflektoinnin tarvetta olen kuvannut kuviossa 10 (ks. sivu 36).

Suhdepääoman tila määrittää pitkälle vuorovaikutussuhteita organisaation sisällä. Suhdepääomassa keskeistä on sidosryhmien luottamus organisaatioon ja yhteistyön pysyvyys ja kyvykyys luoda uusia verkostoja. Työhyvinvointi näkyy henkilöstön halussa rakentaa ja ylläpitää näitä suhteita. Organisaation toiminnan painopisteen muutokset ja niihin liittyvät työhyvinvointijännitteet on myös hyvä selvittää (Hussi 2009).

Rakennepääomassa (Kaplanilla ja Nortonilla organisaatiopääoma), joka liittyy organisaation kasvun ja uusiutumisen näkökulmaan, kuvataan organisaation luomia

tai hankkimia resursseja. Ne näkyvät organisaation rakenteissa tietona tai toimintatapoina. Rakennepääomaan voidaan laskea myös aineeton varallisuus, kuten patentit ja luvat. Prosessien lisäksi rakennepääomaan luetaan yleensä organisaation rakenteet, järjestelmät ja organisaatiokulttuuri.

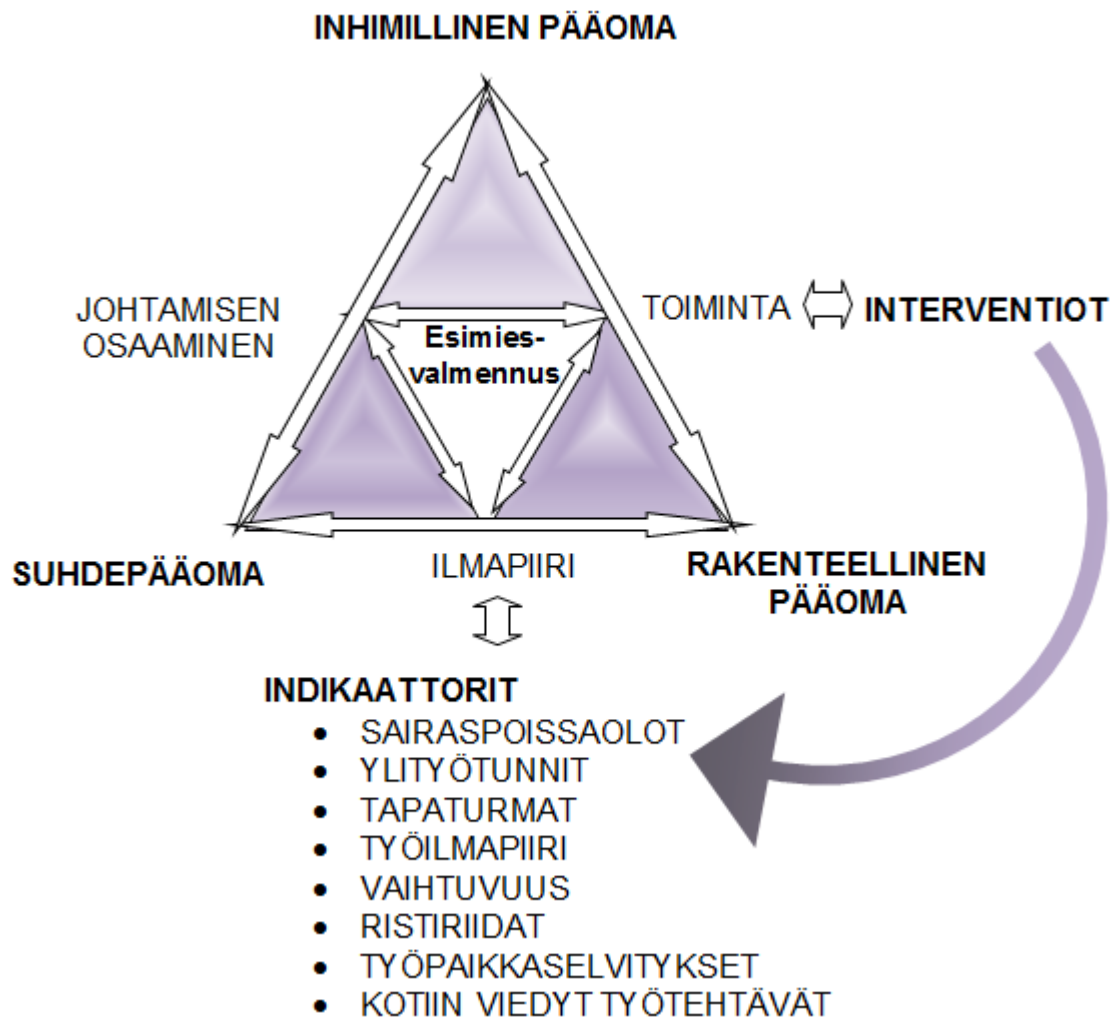
Organisaation rakenteet ja systeemit kuvaavat organisaation infrastruktuuria, joka koostuu työn organisoinnista, toimintamalleista, työohjeista, laatu-, dokumentointi- ja johtamisjärjestelmistä ja tietokannoista. Organisaatiokulttuuri käsittää organisaation arvot, viestintä- ja johtamistavat sekä henkilökunnan sitouttamis- ja palkitsemistavat. Organisaatiokulttuuri heijastuu esimerkiksi muutosvalmiutena tai -vastaisuutena, uusiutumiskyknä, henkilökunnan vaihtuvuutena ja työilmapiirin laatuna. (IC Partners 2004,17.)

Kaplanin ja Nortonin (2003, 267-269) mukaan organisaatiolla, jolla on organisaatiopääomaa, on kollektiivinen näkemys visiosta, missiosta, arvoista ja strategiasta. Lisäksi sillä on voimakas johto, strategiaan perustuva tulokulttuuri ja se jakaa tietoa organisaatiossa ylös, alas ja sivulle. Vastaavasti sellainen organisaatio, jolla on vähän organisaatiopääomaa, ei ole onnistunut viestimään prioriteettiään eikä perustamaan uutta kulttuuria. Kyky keksiä myönteistä organisaatiopääomaa on parhaita enteitä menestyksekkäälle strategian toteuttamiselle. (Kaplan & Nortonin 2003, 269.)

Rakennepääoman muodostumiseen yhdistyy myös se, miten organisaatiossa syntynyttä tietoa kootaan näkyväksi, käsitellään, jaetaan, artikuloidaan ja dokumentoidaan. Puhutaan organisaation tietovirroista, organisaatiomuistista ja uuden tiedon syntymisestä. Uuden tiedon luomisen oppina pidetään aika yleisesti Nonakan ja Takeuchin luomaa teoriaa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välisestä vuorovaikutuksesta. Teoria voidaan ymmärtää niin, että eksplisiittinen ja hiljainen tieto täytyy nähdä yhtenä kokonaisuutena. Kuten Stenberg toteaa, organisaation työn kautta tuotteistunut osaaminen muodostaa rakennepääoman. (Stenberg 2006, 41.)

Hyväksyvä ja positiivinen työyhteisön ilmapiiri kehittyy uudistamalla vuorovaikutusmahdollisuuksia intensiivisesti erilaisten esimies- ja asiantuntia foorumeiden avulla, samalla tulee kehittää yhteisöllisyyden sekä asiakaslähtöisyyden ylläpitämistä. Avoimuus, joustavuus ja kannustavuus toimivat optimaalisina periaatteina. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta vaatii lisäksi vahvaa tukea

jokaisella esimiestyön osa-alueella, jotta johtamistyö saavuttaisi sille asetetut tavoitteet. Johtamisen osaaminen rakentuu johtamistyön kyvyistä, jotka koostuvat johtajan tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja motivaatiosta.



KUVIO 9. Esimiesvalmennuksen strategiset kulmakivet rakentuvat pääomien varaan.

Kuvion yhdeksän indikaattorit muodostavat vaikutelman työyhteisön tilasta ja ne ovat interventioiden lähtökohtia. Näihin signaaleihin tulee löytää soveltuva lähestymistapa. Indikaattoreita on muitakin, kuten kotiin kulkeutuvat työt, venyneet työpäivät ja työtehtäviin sitoutumattomuus.

Indikaattoreiden seuranta on yksi johtajalta vaadittava velvollisuus. Johtamisen osaamisen merkitystä työlle koettuun hyvinvointiin on mittava. Vastaisuudessa on monia johtamisen osa-alueita, joihin esimiehillä tulee olla valmiutta hakea

lisäkoulutusta. Vuorovaikutusosaaminen ja tasa-arvoinen kohtelu ovat tärkeitä kehittämisen kohteita edelleen. Ne ovat ensiarvoisen merkittäviä johtajan ominaisuuksia, joita tulee jatkossakin kehittää. Mikään hajanainen tekijä yksin ei vaikuta hyvinvointiin niin paljon kuin johtaminen itsessään. Johtamisen sisällöllisen osaamisen laajentamiseen tulee panostaa uunituoreella tavalla. Yksi tapa on ottaa käyttöön interventioita.

Organisaation sisäsyntyiset tietojärjestelmät pyrkivät mallintamaan rutiinia. Mallintamisella yritetään rakentaa organisaatiomuistia, jolla edustetaan hyödyllisen informaation tallentamista tietojärjestelmiin, josta se on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Tietyssä määrin henkilökunnan inhimillinen pääoma, kuten työntekijöiden työn sisältöön, asiakkaisiin tai työprosessiin liittyvä tieto, voidaan dokumentoida organisaation tietojärjestelmiin ja näin siirtää rakenteelliseksi pääomaksi. Ojala ja Ahonen (2005, 153) sisällyttävät organisaation rakennepääomaan organisaation tiedon hallinnan ja tietojärjestelmät, osaamisen hallinnan ja johtamisen. Ojala ja Ahonen mukaan organisaation osaamisen ja tietämyksen hallintaan kuuluva rakennepääoma sisältää seuraavia osa-alueita:

- Tiedostot ja järjestelmät, jotka kuvaavat, mitä tietoa ja osaamista organisaatiossa on varastoituneena ja hioutuneena, mutta eivät vielä toiminnassa.
- Rakenteet ja järjestelmät, jotka tukevat yksilöiden osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpitämistä sekä mahdollistavat miten osaamista ja tietämystä käytetään. (Kuvio 9.)
 - *tapahtumasarjat ja rakenteet*, jotka houkuttelevat ja taivuttelevat ihmiset yhteistyöhön jakamaan osaamistaan sekä luomaan yhdessä uutta osaamista
 - *toimintamallit*, joiden avulla osaamista delegoidaan kokeneemmalta henkilöltä nuoremmalle
 - *keinot ja järjestelmät*, joilla innovoidaan yhdessä uutta osaamista ja tuotetaan uusia innovaatioita (Ojala ja Ahonen 2005,157-159.)

Pääomien sisällöt näkyivät esimiesten vapaan kentän vastauksissa. Tuloksena oli, että kaikkia pääomia tarvitaan esimiestyön onnistumiseksi ja mikään pääoma ei noussut muita tärkeämmäksi.

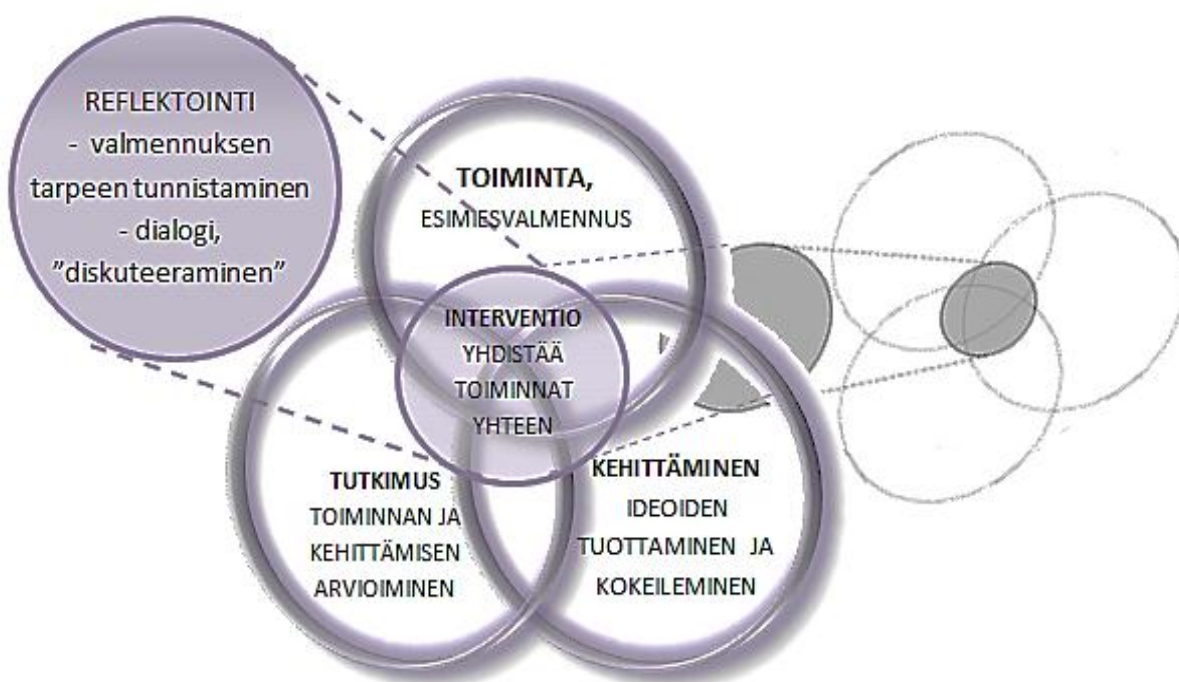
3.2 Interventiot esimiesvalmennuksen työvälineenä

Interventio on käsitteellinen termi ja se on yleisluontoinen. Interventioita hyödynnetään useilla aloilla, joita ovat muun muassa talouspolitiikka, terveydenhuolto, kansainvälinen politiikka ja oikeustiede. Sen pyrkimys sekä merkitys johtuvat pitkälti asiayhteydestä. Latinan kielessä interventio on sana, joka muodostuu sanoista ”*inter*” ja ”*venire*”. Inter on välissä, keskellä ja venire on tulla. (sanakirja.org 2012). Kansainvälisessä politiikassa interventio määritellään ei-sotilaalliseksi puuttumiseksi toisen valtion sisäisiin asioihin.

Esimiesvalmennus ja sen kautta tuotettu tieto ja keskustelu on jo sellaisenaan interventio. Tilaisuudessa annettavan valmennuksellisen opetuksen tai tiedon sisällön tulee olla uutta, helposti opittavaa ja tietolähteiden luotettavia. Opetuksen lisäksi esimiesvalmennuksen tulee käsittää myös muunlaisia vaikutteita tai lähestymistapoja. Interventioiksi asetettujen menetelmien tavoitteena on edistää esimiesten asiantuntijuuden ja asiantuntemuksen sekä tutkimuksen antaman tiedon aiempaa parempaa hyödyntämistä perustuen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Niin teoriaa kuin käytäntöä yhdistelemällä luodaan tarkoituksenmukaista kokemuspohjaa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Interventioiden valinnassa ja toteuttamismekanismeissa tulee hyödyntää reflektio.

Eri menetelmiä sovellettaessa organisaatioiden käyttöön on hyvänä apuna reflektio, dialogi ja avoin viestintämenettely. Kuvion 10 avulla esitetään, miten tärkeään rooliin nousevat dialogisuus ja reflektointi prosessinomaisessa valmennuksessa. **Dialogi** on kahden tai useamman henkilön vuoropuhelua. Se voi olla myös muun muassa suoran esityksen muotoon kirjoitettu teksti tai teos, jossa on useampi kuin yksi puheenvuoron käyttäjä. (Suomisanakirja 2012). Dialogi voidaan kuitenkin johtaa kreikan kielen sanoista ”*dia*” ja ”*logos*”. Logos tarkoittaa sanan merkitystä (sanan sisältöä tai ideaa), ja dia tarkoittaa kautta tai lävitse. Siten dialogos tarkoittaa merkityksen tai ymmärryksen virtausta keskustelijoiden lävitse (emt). **Reflektiota** eli

itsearviointi on yleiskäsite "*kognitio*" kognitiivisille ja (psykologia) affektiivisille toiminnoille, joilla yksilö pyrkii selvittämään kokemuksiaan tavoitteenaan uuden tiedon konstruointi tai uusien näkökulmien löytäminen. (Tampereen yliopisto 2012.) Reflektio on välttämätön sekä yksilön että organisaation oppimiselle. Syvälinen oppiminen edellyttää teorian ja käytännön ymmärtämistä. Reflektiivisessä prosessissa pyritään tähän tietoiseen ymmärtämiseen. Reflektio koostuu neljästä vaiheesta: tekeminen ja kokeminen, kokemusten reflektointi - mitä opin, mitä tunsin sekä uusien ajatusten ja ilmausten avaaminen ja teoriapohjan parantaminen ja neljäntenä uuden teorian testaaminen ja palautteen etsiminen. (Emt.)



KUVIO 10. Reflektointi käynnistää kehittämiseen, toimintaan ja tutkimiseen liittyvät osa-alueet tuleville vuosille. (Mukailtu Saari 1999, 33.)

Ongelmaratkaisulähtöisessä esimiesvalmennuksessa reflektoinnin ja dialogisuuden tärkeys korostuu, koska kehittymiseen ja jatkuvuuteen liittyvissä ja keskenään vuorovaikutuksessa olleista inhimillisen toiminnan osa-alueista muodostuu jännitteinen toimintaympäristö. (Engeström 1985, 156-164; Engeström 1995, 36-74). Todellinen oppiminen tuottaa ahdistusta ja on pelottavaa. Vanhoista opituista rutiineista poisoppiminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen ja harjoittelu vievät energiaa. Oppiminen ja uuden tiedon omaksuminen herättävät vastarintaa, joka näkyy kaikilla organisaation tasoilla. Vastustusta aiheuttavat organisaatiokulttuurin

keskeisten ilmiöiden muuttuminen ja johtamisen kehittäminen. Kyse on turvallisuuden tunteen ja tilan muuttumisesta, halu palata menneeseen.

Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ainoastaan parane teorian tiedon avulla, vaan lisäksi tarvitaan kokonaisvaltaista ja yksilökohtaista lähestymistä. Esimiehille interventiot ovat uusi lähestymistapa nähdä epäkohta tai ongelma. Reflektioiva ja dialoginen toiminta verkostoissa eivät välttämättä ole itsestään selvyyksiä, vaan siihen on opittava tai se on opetettava.

Esimiesvalmennuksen päämääränä on tuoda työkaluiksi sekä mallintaa interventio-osaamista. Tietotaidosta hyväksi havaitut rutiinit ja tavat toimia työyhteisössä tulee siirtää nuoremmalle esimiehelle. Interventiot tarkoittavat tässä yhteydessä erilaiset muutokset ymmärrettäväksi tekeviä sekä muutosten toteuttamista edistäviä toimenpiteitä.

Interventiot koostuvat seuraavista osa-alueista:

- Indikaattoreiden diagnosointitaidosta, jonka avulla esimiehelle kehittyy taito arvioida työyhteisön sisäistä tilaa sekä hänellä on työvälineitä, miten asiointilaa lähestytään ja mistä suunnittelutyö lähtee käyntiin ja miten se edistyy.
- Työyhteisöhankkeiden suunnittelutaidosta, joiden avulla voidaan edetä useampien muutosta edistävien toimenpiteiden sarjassa.
- Fasilitointitaidoista, joiden ansiolla eri tilanteissa esimiehet osaavat luoda avointa, asioihin keskittyvää ja sitoutumista edistävää vuorovaikutusta. (Valpola 2012.)

Interventiomenetelmien kautta kirkastetaan, minkälaisia menetelmiä esimiehille on antaa eri työyhteisössä oleviin kehittämiskohteisiin ja löytää keinot tehdä näkyviksi tärkeät ongelmien osa-alueet.

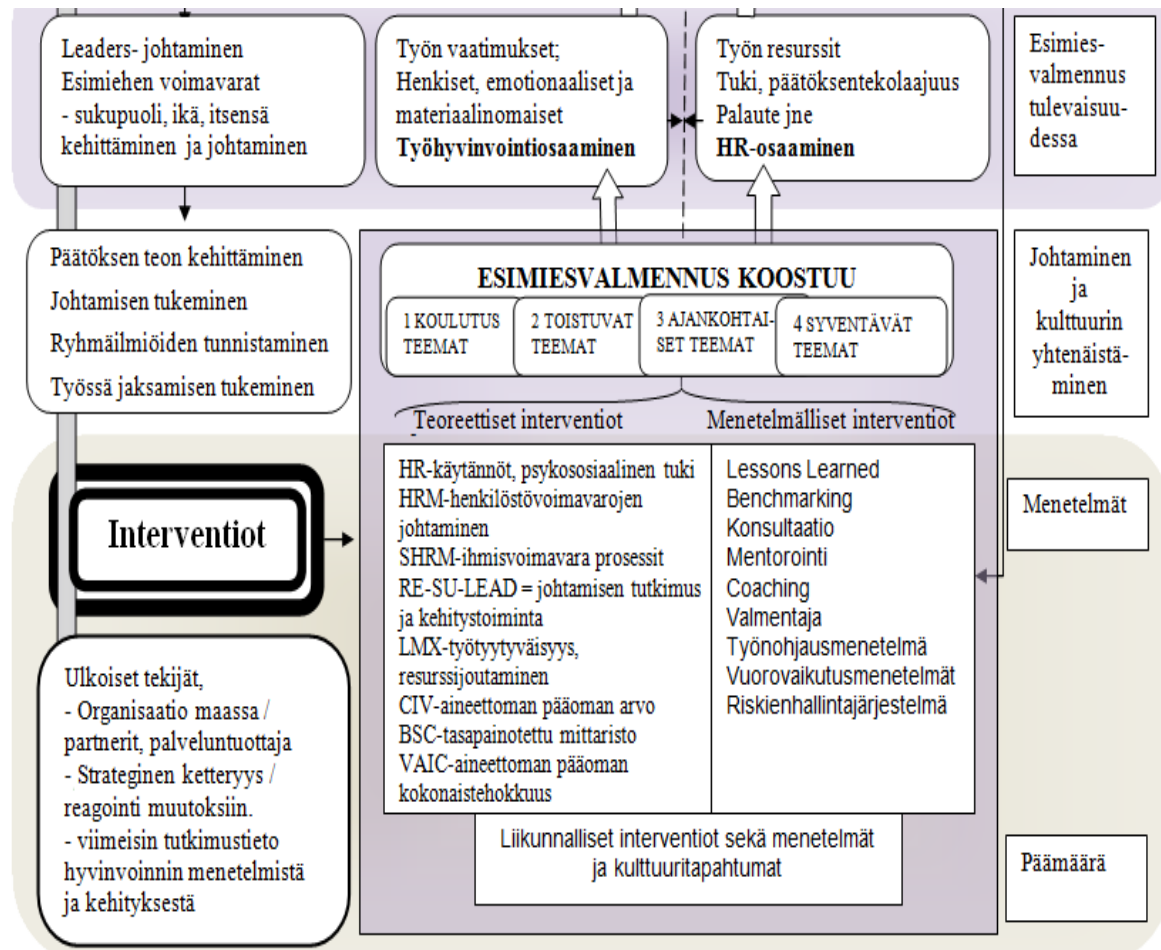
Nykyinen interventiotaito on kasvanut vanhemmilla esimiehille tai asiantuntijoille pitkän ajan kuluessa. Vain osa kokemuksesta on rekisteröity opittavaan muotoon. Esimiesvalmennus välittää vanhempien ammatillisia taitoja sukupolvelta toiselle, kun taas nuoremmat tuovat uusia ajatuksia edelleen kehitettäväksi.

Useat tutkimukset ovat testanneet ja mitanneet eri menetelmien vaikuttavuutta organisaatioiden käytössä. Tutkimustulokset puhuvat sen puolesta, että toiminnoista on saatu jo lyhyellä aikavälillä hyviä tuloksia, mutta jostakin syystä ne eivät ole juurtuneet työyhteisöjen vakinaiseen käyttöön. Järvisen ja Salojärven (2007, 4.) kohottavat tutkimuksessaan viisi tulevaisuuden henkilöstön kehittämisen menetelmää, joita ovat coaching, työkierto, mentorointi, benchmarking ja pitkäkestoinen koulutus. Suunnatuista ja yksilöllisistä kehittämismalleista tunnetuimpia tällä hetkellä ovat kuitenkin työnohjaus, mentorointi ja coaching (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 70). Muita henkilöstökehittämismenetelmiä ovat valmennus, konsultointi, sparraus, tutorointi, terapia, ulkomaankomennus, työparien käyttö ja seminaarit (emt., 70).

Tutkimuksen taustayhteisö toteuttaa syväjohtamisen mallin pohjalle laadittua esimiesvalmennusta. Esillä olevat interventiot sopivat ja ne voidaan sulauttaa jo olemassa olevaan kokonaisuuteen. Tämän tutkimuksen esimiesvalmennuksen sisältö kehittyy kahdenlaisista interventioista: teoreettisista ja ohjauksellisista menetelmällisistä. Kaikkia esitettyjä interventioita ei tässä tutkimuksessa ole ollut mahdollista tarkastella erikseen. Niiden osittainen mukana olo on kuitenkin perusteltua muun muassa siksi, että tällaista laajaa kokonaisvaltaista kehittämishanketta tulee käsitellä kokonaisuutena, jolloin nähdään mihin mikäkin osanen liittyy.

Syväjohtamisen esimiesvalmennuksen pohjateorioista on lyhyt katsaus luvussa kaksi. Seuraavaksi esittelen, miten teoreettiset ja menetelmälliset interventiot sisältyvät uusina kokonaisuuksina vanhan syväjohtamisen mallin pohjalle.

Esimiesvalmennuksen sisältö lujittaa päätöksenteon kehittämistä, ryhmäilmiöiden tunnistamista ja tähtää työssä jaksamiseen ja vahvistaa yleisellä tasolla johtamista. Esimiesvalmennus koostuu tutkimuksellisista ja ajankohtaisista koulutusteemoista, toistuvista analyyttisistä teemoista ja syventävistä teemoista. Teemat ovat päivänpolttavia työyhteisöissä ilmeneviä ja esille nousevia kysymyksiä. Kuvio 11 kuvaa miten tällä tasolla luodaan ja vahvistetaan yhteistä organisaatiokulttuuria ja muistia.



KUVIO 11. Teoreettiset ja menetelmälliset interventiot suhteessa muuhun kehukseen.

Teoreettiset interventioiden moduulit koostuvat HR-esimiesvalmennusmoduulista ja työhyvinvoinnin moduulista. HR-esimiesvalmennusmoduulin kokonaisuuteen sijoitan teoreettiset interventiot, joita ovat HR-käytännöt, HRM-henkilöstövoimavarojen johtaminen, SHRM-ihmisvoimavarat ja prosessit, RE-SU-LEAD-johtamisen tutkimus ja kehitystoiminta, LMX-työtyytyväisyys, CIV-aineettoman pääoman arvo, ICS-Tanskan osaamis-pääomamalli, BSC-tasapainotettu mittaristo, VAIC-aineettoman pääoman kokonaistehokkuus. Työhyvinvoinnin moduuliin sijoitan kahdenlaisia kokonaisuuksia. Teoreettiset interventiot liittyvät HB-henkilöstöbarometriaan ja HTP-henkilötilinpäätökseen sekä TIP-työilmapiirikyselyn purkuun ja tulosten analysointiin. Lakisäätöiset velvoitteet liittyvät työsuojeluun, työterveyshuolto, puheeksiottoon ja varhaiseen puuttumiseen sekä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen. Lisäksi tähän kuuluvat ohjaukselliset interventiot, joita ovat Lessons Learned, benchmarking, mentorointi, coaching, konsultointi, valmennus, työnohjaus ja

psyykkinen valmennus. Näistä interventioista muodostuu esimiesvalmennuksen runko. Ne sijoittuvat valmennukseen kuvion 12 osoittamalla tavalla.

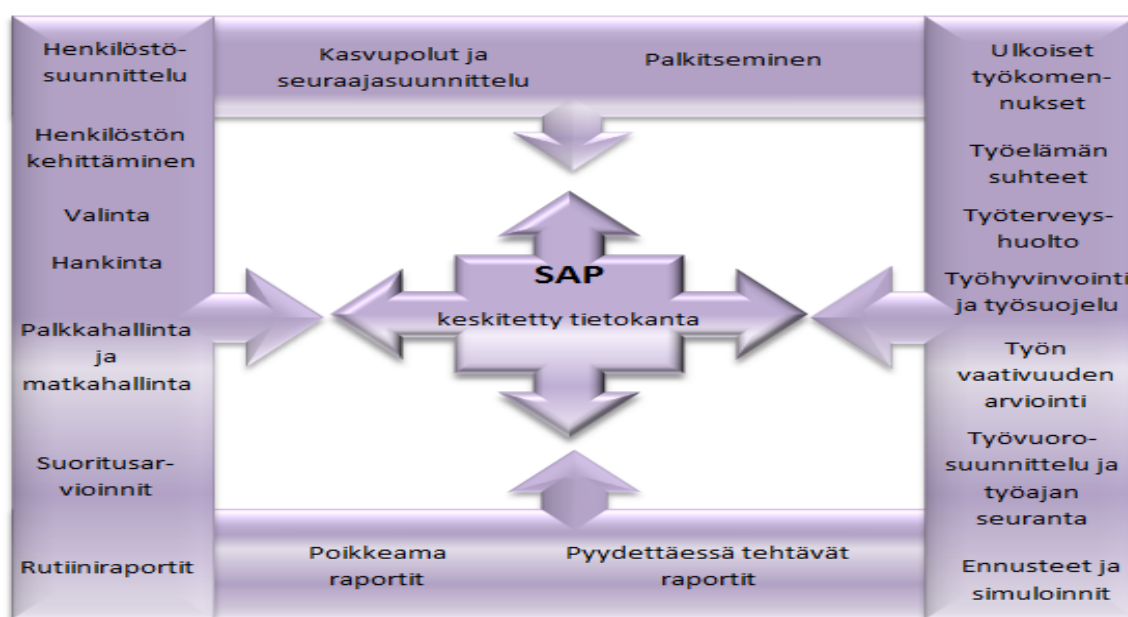
Esimiesvalmennus		Aika: Paikka: Tekijät: Versio: Sivu:	
Syväjohtamisen esimiesvalmennus Esimiehenä kasvamisen ja kehittyminen viimeisin tutkimustieto ja parhaat käytännöt			
Esimiesvalmennuksen teoreettiset interventiot: Esimiesvalmennus vuosittain toistuvat teoria kokonaisuudet.		Esimiesvalmennuksen menetelmällinen interventio: <ul style="list-style-type: none"> - Menetelmäpankin rikastuttaminen - Kokoon-tumisia eri teemojen ympärillä, jotka sisältävät teoria osuuden. 	
Menetelmälliset interventiot syventävät käytännön kautta teoreettista interventio osaa.		Työyhteisöongelma (kohonnut indikaattori)	
Esimiesvalmennuksen moduulit: (Teoreettiset interventiot)		Lessons Learned, Benchmarking Mentorointi, Coaching Konsultaatio, Valmentaja, Työnohjausmenetelmä Vuorovaikutusmenetelmät, Riskienhallintajärjestelmä	
1.	HR-esimiesvalmennusmoduuli HR-käytännöt, henkilöstökoulutus, kehityskeskustelut, työurasuunnittelu HRM-henkilöstövoimavarojen johtaminen SHRM-ihmisvoimavara, prosessit RE-SU-LEAD = johtamisen tutkimus ja kehitystoiminta LMX-työtyytyväisyys, resurssijohtaminen CIV-aineettoman pääoman arvo BSC-tasapainotettu mittaristo VAIC-aineettoman pääoman kokonaistehokkuus	x x x x x x x x x x x x	x Sisältää syväjohtamismoduulin arviointia
2.	Työhyvinvoinnin esimiesvalmennus moduuli HTP-henkilöstötilinpäätös TIP-työilmapiirikysely HB-henkilöstöbarometri Työsuojelu Työterveys Puheeksiottaminen ja varhainen puuttuminen Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus	x x x x x x x x	x
Huomiot			

KUVIO 12. Esimiesvalmennuksen sisällön case-kuvaus.

Esimiesten merkittävin osaamisen alue on hallita **HR-järjestelmät ja -käytännöt**. Tämä käsittää sähköisiä HR-palveluja ja -tietoja. Tietoja voidaan joko lukea muista

organisaation järjestelmistä tai ylläpitää suoraan HR-järjestelmässä (SAP-sisäinen tietojärjestelmä). Tieto voi kulkea molempiin suuntiin eli muista järjestelmistä HR-järjestelmään tai toisinpäin. HR-järjestelmiä hyödynnetään henkilöstösuunnittelun apuvälineinä. Se tuo osaamisen läpinäkyväksi ja tekee sen seurannasta tehokkaampaa. HR-järjestelmä käsittää sekä laadullista että määrällistä tietoa muiden oheispalveluiden ja toiminnallisuuksien lisäksi. Kauhasen (2009, 38) mukaan uudenaikaisen organisaation on tavalla tai toisella kyettävä hoitamaan kaikki keskeiset henkilöstöjohtamisen tietotarpeet.

HR-tietoon sisältyy kaikki työntekijään liittyvä tieto, kuten osoite, työsuhteen tiedot, roolit organisaatiossa, osaamisen kehittämistoimenpiteet, ansioluettelot, henkilöstöön liittyvät raportit, työsopimukset, sairauspoissaolot, työnhakijoiden tiedot sekä kaikki sellainen tieto, jota työnantaja tarvitsee työntekijästään.



KUVIO 13. Henkilöstötietojärjestelmän osat. (Mukailtu, Kauhanen 2009, 38.)

HRM-henkilöstövoimavarojen johtaminen, (Human Resource Management). HRM rakentuu strategiseen päätöksentekoon. HRM voidaan määritellä organisaation inhimillisiin resursseihin suunnattuna toimintana. Sen pyrkimyksenä on palvella nykypäivän henkilöstöhallinnon organisaatiota. Strateginen HRM:n tehtävänä on ohjata henkilöstön käyttäytymistä strategian päämäärien saavuttamiseksi tai sen suuntaisesti. Strategisiin HRM-toimenpiteisiin kuuluvat tiimipohjaiseen työsuunnitteluun, työvoiman joustavaan käyttöön, laadun parantamiseen ja

henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen liittyvät käytännöt. Myös suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen, joka parantaa kilpailukykyä, ovat HRM:n kuuluvia. (Sädevirta 1994, 29-66.)

SHRM-ihmisvoimavara, prosessit. SHRM:llä (Strategic Human Resource Management) tarkoitetaan sisäisesti johdonmukaisten HRM-toimintatapojen suunnittelua ja toteuttamista, jotta henkinen pääoma (henkilökunnan tietämys, taidot ja kyvyt) saadaan toimimaan organisaation päätavoitteen mukaisesti (Huselid, Jackson & Schuler 1997).

RE-SU-LEAD-johtamisen tutkimus- ja kehitystoiminta, Rewarding and sustainable health-promoting leadership (New Oshera). Palkitseva ja kestävä hyvinvointia edistävä johtajuus, jota tarkastellaan sosiaalisena prosessina. Tähän vaikuttavat niin tiimin työntekijät ja esimies itse kuin työn ja organisaation ominaisuudetkin. Tämä Työsuojelurahaston rahoittama hanke kuuluu yhteiseurooppalaiseen tutkimusverkostoon ja on ajoitettu vuosille 2011-2013. Hankkeen tavoitteena on tunnistaa esimiesten käyttäytymisessä ilmeneviä piirteitä, jotka edistävät alaisten hyvinvointia ja psykologista terveyttä. Lisäksi tarkastellaan niitä mekanismeja, jotka välittävät tai muuntavat esimiehen käyttäytymisen ja alaisten hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Koska hanke toteutetaan kolmen maan (Ruotsi, Saksa ja Suomi) yhteishankkeena, tavoitteena on myös tutkia, missä määrin maiden välillä ilmenee eroja esimiesten käyttäytymisessä ja käyttäytymisen yhteyksistä alaisten hyvinvointiin. (Työsuojelurahasto 2012.)

Johtamisen tutkiminen etsii yhteyksiä ja tekijöitä johtamisen / esimiestyön ja hyvinvoinnin välillä. Johtamisen / esimiestyön laatu vaikuttaa ja on yhteydessä työntekijöiden hyvinvoinnin tasoon siten, että mitä parempi on esimiestyön laatu, sitä parempi on työntekijän hyvinvointi. On kuitenkin hyvin mahdollista, että työntekijän hyvinvointi itsessään vaikuttaa siihen, kuinka hän arvioi esimiestään. Esimiestyön vaikutusta työntekijöiden hyvinvoinnin tasoon pääsemme tutkimaan tämän projektin edetessä eli vuoden 2013 jälkeen, kun menetelmästä saadaan enemmän tietoa ja kun mittausvälineitä on testattu.

LMX-työtyytyväisyys, (Leader Member Exchange) voidaan määritellä johtajuuden prosessiksi, joka muotoutuu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Transformatiivinen johtajuus painottaa organisaation tavoitteellisuutta ja tavoitteiden yhdenmukaisuutta. Palvelujohtajuus sisältää sisäisen markkinoinnin kanssa yhteisen näkemyksen palvelutehtävästä. Teorioista LMX keskittyy enemmän suhteen laatuun, kun taas transformatiivinen ja palveleva johtajuus kuvaavat hieman enemmän johtajan käyttäytymistä. (Wang, Lin & Luarn 2006.)

CPM-organisaation suorituskyvyn johtamista (Corporate Performance Management) voidaan pitää perinteisemmän suorituskyvyn johtamisen seuraavana vaiheena. CPM:n tavoitteena on ohjata organisaatiota kohti parempaa suorittamista, jossa se ilmenee ensisijaisesti saavutettujen tavoitteiden kautta. Organisaation suorituskyvyn määritelmä liittyykin usein tavoitteiden saavuttamiseen. Käytetyin yrityksen suorituskyvyn johtamisen määritelmä tulee tutkimusyhtiö Gartnerilta vuodelta 2001. Se määrittelee CPM:n sateenvarjokäsitteeksi, jota käytetään kuvaamaan menetelmiä, prosesseja ja järjestelmiä, joita käytetään seuraamaan ja johtamaan liiketoiminnan suorituskyyä organisaatiossa. Näin CPM:ää voidaan pitää joukkona yhteen sovitettuja konsepteja, kuten suorituskyvyn johtamista, tietovarastointia, liiketoimintatiedon hallintaa sekä laatujohtamista. CPM:n tavoitteena onkin integroida näitä prosesseja, menetelmiä ja järjestelmiä sekä ohjata organisaatiota kokonaisvaltaisesti kohti strategisten tavoitteiden asettamaa suuntaa. (Aho 2012.)



KUVIO 14. CPM-pyramidi. (Mukailtu, Aho 2012.)

CIV-menetelmän (*Calculated Intangible Value*) tarkoituksena on kuvata aineetonta pääomaa käyttävien yritysten arvonmuodostusta ja mitata niiden aineettoman

pääoman arvo. Menetelmä perustuu oletukseen, että se yrityksen tulojen osa, joka on yrityksen toimialalla vallitsevaa keskimääräistä tuloa suurempi, johtuu yrityksen aineettomasta pääomasta. Menetelmän taustaoletuksen mukaan yritys pystyy aineellisella pääomalla saavuttamaan vain alalla vallitsevan keskimääräisen tuoton. Siitä yli menevä osa muodostuu aineettomasta pääomasta. Kyse on keskeisesti yrityksen korkeammasta arvosta, joka tulkitaan osaksi yrityksen markkina-arvoa. Menetelmä antaa hyödyllistä tietoa yrityksestä siltä osin, miten suhteuttaa yrityksen kilpailijoihinsa pääomatulon kautta. Se, missä määrin näin laskettu CIV on yhteydessä yrityksen aineettoman pääomaan vai onko se tulosta talouden muista ajureista, jää täysin avoimeksi. (Aho, Ståhle & Ståhle 2011, 98-99.)

BSC-tasapainotettu mittaristo, (Balanced Scorecard). Tasapainotettua arviointia tarvitaan strategisen johtamisen välineeksi, jonka avulla tasapainotetaan määrällisen ja laadullisen tuloksellisuuden vaatimuksia sekä henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja oppimisen tuomat pitkän aikavälin hyödyt. Kaplan ja Norton (1996) tuovat esille strategisen johtamisen ja arvioimisen välineen. Se nostaa lähtökohdiksi vision ja strategian, joita konkretisoidaan toisiinsa linkittyvillä mittareilla, indikaattoreilla. Mittarit ryhmittelevät talouden, prosessien, asiakkaiden ja henkilöstön oppimisen ja kasvun näkökulmiksi. He toteavat edelleen, että strategian ja vision operationalisoinnin on läpäistävä kaikki organisaation tasot ja heidän mukaansa BSC-työ johtaa vähitellen uuteen johtamisjärjestelmään ja -kulttuuriin. Tasapainotettu mittaristo auttaa edelleen kommunikaatioon ja sen tulee olla muutosprojekti. (Emt., 7-10.)

VAIC-aineettoman pääoman kokonaistehokkuus (Value Added Intellectual Coefficient). VAIC-menetelmän avulla lasketaan sekä *yrityksen kokonaistehokkuutta* että *yrityksen aineettoman pääoman käytön tehokkuutta*. VAIC perustuu kahteen perusoletukseen: a) yrityksen lisäarvon luonti perustuu fyysisen ja aineettoman pääoman käyttöön ja b) yrityksen luomalla arvonnäkökulmalla on yhteys yrityksen markkina-arvoon. Aineetonta ja fyysistä pääomaa pidetään mallissa investointeina. Kehittämistoiminnan ja menetelmän käytön tueksi järjestetään koulutusta. Useiden ryhmien käyttäessä menetelmäpakkaa organisaatioon kasautuu tietoa hajautetun työn menestystekijöistä ja haasteista. Tietämyksen ja oppien lisääntyessä uusien ryhmien ei tarvitse toistaa menneisyyden virheitä, vaan ryhmien vetäjät ja jäsenet voivat oppia kumuloituneista kokemuksista. Tällaisen työvälinepakin tarve on ilmeinen, sillä

tietoteknistymisen ja kansainvälistymisen ansiosta uudet työn organisoinnin muodot ovat lisääntyneet voimakkaasti. (Aho ym. 2011, 94-96.)

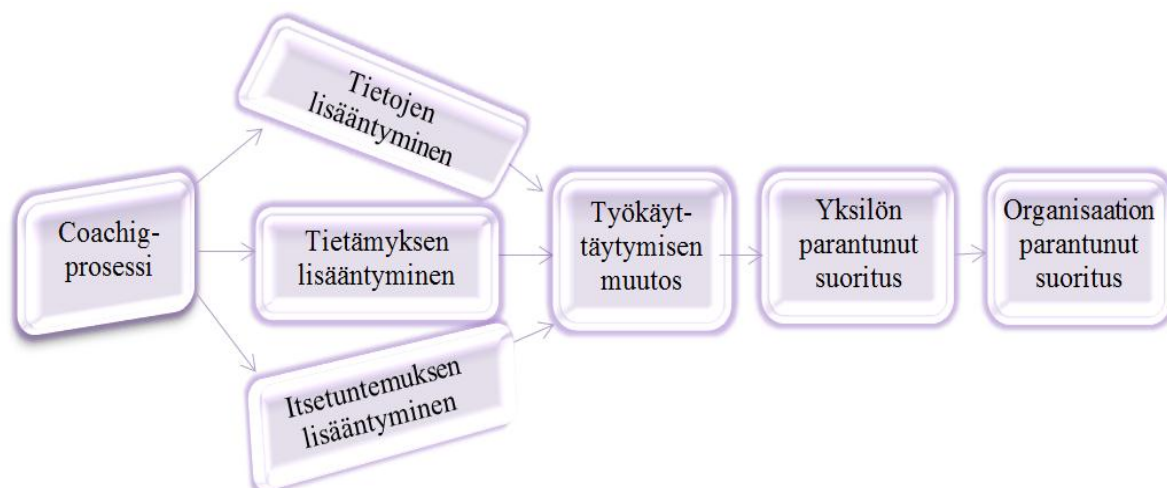
Menetelmällisiä interventioita ovat sellaisia, joissa opittu teoria sisäistetään toimimalla ryhmässä ja jakamalla kokemuksia. Caset tulevat työyhteisöstä ja ne voivat olla indikaattoreista lähtöisin.

Lessons Learned teoriaan perustuva malli on tiedonhallinnan menetelmistä ja työkaluista tunnetuin. Lessons Learned toiminnassa jaetaan kokemuseräistä tietoa sekä negatiivisista että positiivisista kokemuksista. Tämä on yksi sotilasyhteisön käyttämä kokemukseen perustuvan tiedon kokoamis-, analysointi- ja hyödyntämisjärjestelmä. Nato ja siihen kuuluvat maat käyttävät menetelmää laajassa mittakaavassa. Kaikki puolustushaarat yhteen linkittävä kokemusten keräys- ja analysointikeskus JALLC (Joint Analysis & Lessons Learned Center) toimii Naton operaatioiden, koulutuksen ja harjoitusten kokemusten kerääjänä, taltioijana ja analysoijana. Tietoa ja kokemuksia kerätään kaikista järjestön sotilasoperaatioista. Organisaatio ylläpitää interaktiivista tietopankkia eri operaatioiden kokemuksista. (Sonneby 2012.) Lessons Learnedn rinnalle menetelmällisesti sopii bechmarking.

Benchmarking tunnetaan parhaista käytännöistä. Oppiminen on oivallettu hyvänä osaamisen kehittämisen keinona, mutta ei läheskään siinä määrin kuin olisi mahdollista. Jokaisella yrityksellä on ulottuvillaan paljon mahdollisuuksia oppia sekä omista, että toisten parhaista käytännöistä. (Viitala 2005, 355.)

Mentorointi on menetelmä, jossa tietoa ja osaamista – myös ns. hiljaista tietoa – siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Osaava, arvostettu ja kokenut asiantuntija (mestari, *mentor*) neuvoo, tukee ja edistää kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa kehityshaluista, mutta kokemattomampaa henkilöä työssä tai opiskelussa. Suhde perustuu avoimuuteen, molemminpuoliseen luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen. Se pyrkii mentoroitavan (aktorin, ohjattavan) ammatilliseen ja henkiseen kehittymiseen, työuran selkeyttämiseen sekä työssä ja opinnoissa menestymiseen. (Amk ura- ja rekrytointi palvelut 2012.)

Coaching-valmennus on urheilumaailman termi. Sitä käytetään kuitenkin paljon myös työelämässä. Jenny Rogersin mukaan valmennus on työyhteisön ulkopuolelta tuleva asiantuntija, joka auttaa asiakasta valmennuksellisin menetelmin. Menetelmässä yritetään saavuttaa koko asiakkaan potentiaali, joka on asiakkaan itsensä määrittelemä. Asiakas voi olla kuka tahansa valmennusta ja kehittymistä kaipaava henkilö. (Rogers 2004, 7.)



KUVIO 15. Coachingin vaikuttavuuden arviointi Kirpatricin- mallin mukaisesti (MacKie 2007).

Konsultointi on johdon kehittämisessä käytetty menetelmä melko vakiintuneesti jo parin vuosikymmenen ajan. Asiantuntijakonsultaatiossa liikutaan jonkun tarkoin rajatun ongelman tai osa-alueen raameissa ja uskotaan, että konsultilla on tarjottavanaan ratkaisu linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa. Asiantuntijakonsultaatio on edelleen kaikista ohjauksellisista menetelmistä käytetyin ja tällä hetkellä yhä räätälöidymppää ja kohdistuu entistä useammin yksilöihin tai pienryhmiin. Konsultaatio saattaa vaihdella kestoltaan kertaluontoisesta pidempään prosessiin. (Luoma & Salojärvi 2007, 25-29.)

Valmennus on odotetuin ominaisuus tulevaisuuden johtajilta. Johtajilta odotetaan valmentajan ominaisuuksia (Aaltola ym. 2006, 75). Näin ulkopuolisen coachingin käyttämisen ohella monet organisaatiot ovat kiinnostuneita valmentavan johtamiskulttuurin juurruttamisesta läpi organisaation, tavoitellen sekä yksilöiden että organisaation menestystä. Tämä vaatii johtajien ja esimiesten kouluttamista. Valmentavan otteen suuntaaminen työntekijöille ja tiimeille sekä johtajien oman työn

valmentamisen huomioimiseen. (Carlsson & Forssell 2008, 35.) Valmennuksen ja mentoroinnin välille ei voida asettaa selkeää rajaa. On kuitenkin joitakin ominaispiirteitä, joiden avulla ne voidaan erottaa toisistaan. Valmennus perustuu yleensä tiettyihin taitoihin, niiden opettelemiseen ja vahvistamiseen.

Työnohjaus keskittyy ehkäisevään toimintaan. Sen sijaan valmennukselle ja coachingille on tyypillisintä suorituksen ja tulosten parantaminen. Työnohjaus keskittyy ehkäisemään ja ratkomaan ongelmia (Parppei 2008, 28). Se on pysähtymistä akuuttien asioiden äärelle, niiden tutkimista ja jäsentämistä. Työnohjaus liittyy vahvemmin hyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseen kuin tuloksellisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Työkonferenssi on osallistava menetelmä, jossa pyritään mahdollisimman tasavertaiseen vuorovaikutustilanteeseen osallistujien kesken. Kehittämisehdotusten ideointiin osallistuu henkilöitä organisaation kaikilta tasoilta. Tilaisuudet vetää ulkopuolinen taho. Ryhmissä käydään läpi muun muassa tämänhetkisiä ongelmia (kehittämisen esteet) sekä ratkaisuja niihin. (Lehtonen 2004, 15-30.)

Psyykkinen valmennus on malli, joka määrittelee psyykkisen valmennuksen menetelmät, sisällöt ja tavoitteet. Mallissa erotetaan omiksi osa-alueiksi psyykkistä hyvinvointia ja persoonallisuuden kehittymistä tukeva opetus ja valmennus, psyykkisten taitojen opettaminen sekä ongelmien hoito. Psyykkinen valmennus toteutetaan tavallisesti soveltamalla useita erilaisia psykologisia menetelmiä. Lähes kaikkeen ihmisen käyttäytymiseen liittyy aina tunteiden, motivaation ja niin sanottujen kognitioiden näkökulma. Kognitioilla tarkoitetaan ajatteluprosesseja, kuten muistia, oppimista ja havaitsemista. Useiden psyykkisen valmennuksen menetelmien taustateoriat pohjautuvat kognitiivisen psykologian oppeihin. Yksinkertaistetusti nämä menetelmät perustuvat siihen, että oppiessaan uusia ajattelumalleja yksilö voi vaikuttaa psyykeen tasolla kohentamalla itseluottamustaan. (Närhi & Frantsi 1998, 8-22.)

Yhteisöllisyyttä ja sosiaalista vahvistamista tukevat menetelmät ovat lähinnä liikunnallisia. Lisäksi tähän ryhmään voidaan lukea myös kulttuurilliset tapahtumat sekä muu sellainen toiminta, jossa vahvistetaan työyhteisön jäsenten ryhmäkiinteyttä.

Tässä kehittämistutkimuksessa lähestytään esimiesvalmennusta eri teorioiden ja menetelmien näkökulmasta. Työyhteisöjä kehitettäessä ovat eri teorit ja menetelmäinterventiot sisäistyneet työyhteisön toimintamalleiksi. Apuna tulee käyttää reflektointia työyhteisön kehittämiseen sopivista prosesseista, jotka tukevat elämän-, työelämän ja henkilökohtaisen elämän osa-alueita. Esimiesvalmennuksen käynnistämiseen ja etenemiseen vaikuttavat erilaiset työyhteisökokemukset ja pyrkimykset. Kuviossa 10 esitän reflektoinnin ja dialogin suhdetta esimiesvalmennuksen kehittämiseen. Toisinaan työyhteisön tilanne on hankala, koska inhimillisen toiminnan eri osatekijät voivat muodostaa osittain jännitteisen vuorovaikutuskentän. (Engeström 1995, 36-74.) Vuorovaikutuskentällä tapahtuu varsinainen toiminta, kun esimiesvalmennuksen interventioita sovelletaan sekä toteutetaan käytäntöön. Toteuttamisessa etenevät tapahtumat ja sen rinnalla tutkimus. Näiden yhteisvaikutuksesta muodostuu kehittämistoiminta ja ideoiden tuottaminen. Toimivuutta arvioitaessa on käytettävä aitoja kokeiluja ja edelleen uudelleen arviointia.

Muidenkin tutkimusten valossa interventiot ovat soveltuneet käytäntöön esimerkiksi yksittäisinä esimiehille suunnattuina mentorointeina, työnohjauksina, ryhmätyönohjauksina tai muina vastaavina kokonaisuuksina. Sellaisenaan mikään menetelmä ei ole uusi. Menetelmällisesti ne eivät vaadi suuria aineellisia voimavaroja, vaan yhtyeensoveltamista ja hyväksi havaittujen yksinkertaisten menetelmien yhdistelemistä yhdeksi suureksi koulutuskokonaisuudeksi. On hyvä tuoda esille, että menetelmien teoriaa ja käytäntöä tulee yhdistää ja soveltaa käytäntöön. Verrannollisena esimerkkinä järkevintä onkin keksiä usealle eri pyörälle yhdistetty uusi käyttötarkoitus ja mahdollisuus, kuin yrittää keksiä kokonaan pyörää uudelleen.

Esimiesvalmennus on parhaimmillaan yhteistoiminallisuutta. Se ei ole ulkoisen henkilön interventio, vaan se syntyy ryhmän jaetun asiantuntijuuden kanssa. Organisaation kehittämiseen liittyy Juutin ja Lindströmin mukaan joko ulkoisen muutoskonsultin tai sisäisten kehittäjien analyysijä ja interventioita. Organisaation kehittämisen syvin filosofinen ajatus on auttaa ihmisiä. Organisaation kehittämisessä nähdään ihmisten olevan terveitä ja heillä omia motiiveja ja omia arvoja, joiden vapauttamiseen pyritään. Organisaation kehittäminen ei ole ylhäältä organisaatiosta

tai tieteestä johdetuista teorioista ja malleista käsin tapahtuvaa ihmisyyhteisöjen toiminnan parantamista, vaan se on keino tehdä interventioita ihmisyyhteisöjen toiminnan kehittämiseksi. (Juutin & Lindströmin 1995, 41.)

Esimiesvalmennusprosessi etenee sopivien menetelmien kautta. Interventiot ovat omimmillaan näyttöön perustuvaa esimiestyön kehittämistä. Tämä on viimeisimpien tieteellisten tutkimuksien ja niihin liittyvien jatkohaasteiden sekä tuloksien arvioimista. Samalla arvioidaan tutkimustulosten soveltuvuutta oman organisaation käyttöön. Jos tulokset vahvistavat sellaisen ajan olevan käsillä, niin muutos saattaa syntyä. Aikaisempien tutkimustulosten mukaan työ käytännön ja tutkimusteorioiden välinen kuilu on edelleenkin olemassa, niin menetelmällisesti kuin teoreettisessa esimiesosaamisessa. Monet tutkijat ovat todenneet, ettei viimeisin tutkimustieto esimiestaitojen ja työhyvinvoinnin kehittämisestä tavoita ”kentällä” ja käytännössä työskenteleviä esimiehiä.

4 TUTKIMUSKOHTEN ESITTELY

Suomenlahden Meripuolustusalue (SLMEPA) on perustettu 1.7.1998. Tuolloin yhdistettiin Suomenlahden Laivasto, Suomenlinnan Rannikkorykmentti ja Hangon Rannikkopatteristo. Kotkan Rannikkoalue lakkautettiin joukko-osastona 1.1.2007. Samalla perustettiin joukkoyksikkö Kotkan Rannikkopataljoona, joka liitettiin osaksi Suomenlahden Meripuolustusaluea. (Organisaatiouudistus 2012.)



KUVIO 16. Suomenlahden Meripuolustusalue (SLMEPA).

Suomenlahden Meripuolustusalueen joukkoyksiköitä johtaa komentaja, jonka alaisuudessa toimivat:

- Esikunta: operatiivinen -, henkilöstö- ja huolto-osasto

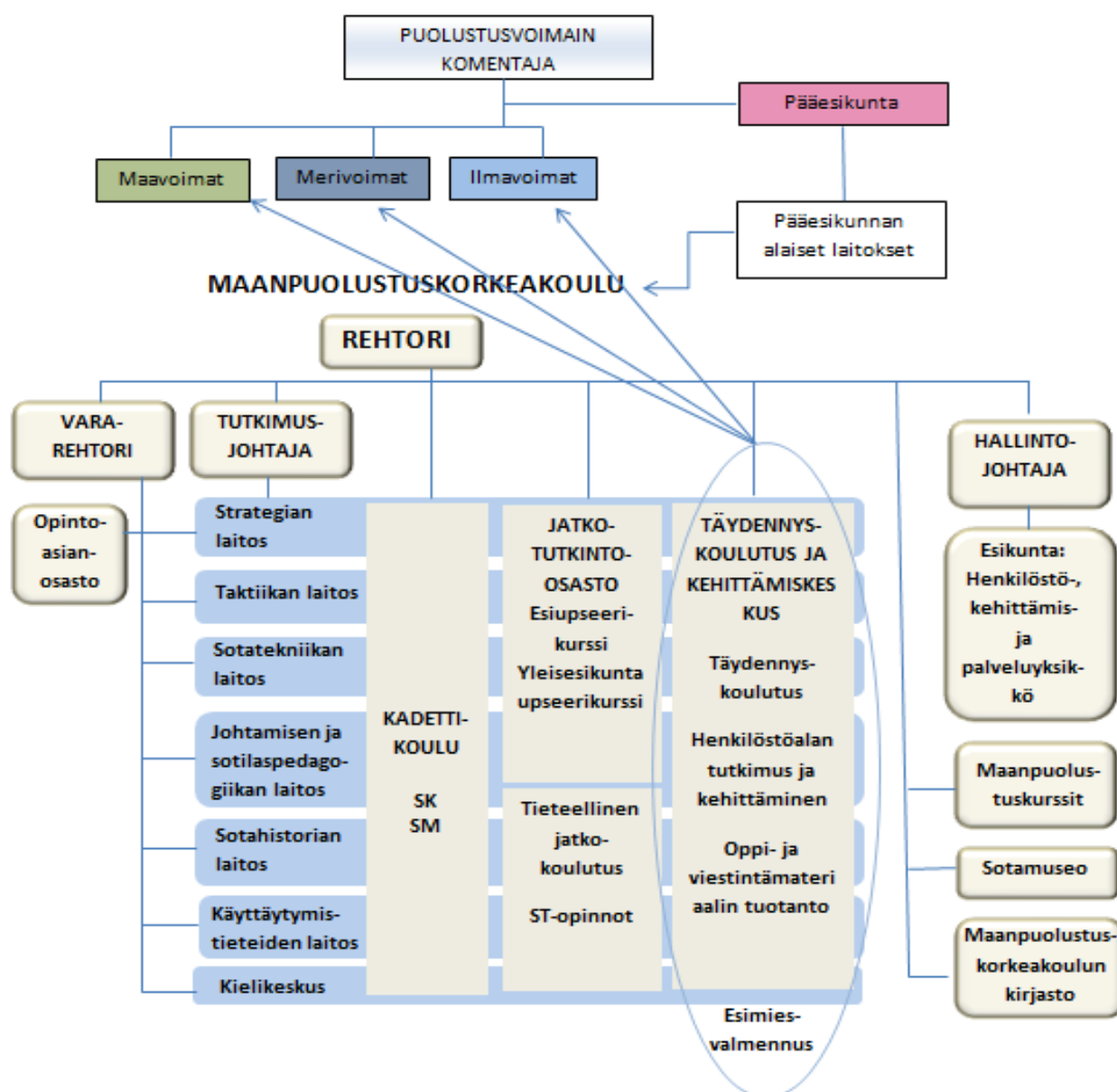
- 7. Ohjuslaivue: Ohjusviirikö, Vartioviirikö
- 5. Miinalaivue: Miinalaiva Pohjanmaa, Miinaviirikö, sukeltajakoulu
- Merivoimien Koulutuskeskus: Aliupseerikurssi, 1-4. Komppaniat
- Porkkalan Rannikkopataljoona: Kuljetusviirikö, Tukikohtakomppania
- Huoltokeskus
- Varuskuntatoimisto
- Suomenlinnan Rannikkorykmentti: Isosaaren linnake, Ohjuspatteri
- Kotkan Rannikkopataljoona: Kirkonmaan Linnake, Ohjuspatteri

Suomenlahden Meripuolustusalue vastaa Suomenlahden merellisestä turvaamisesta sekä pääkaupunkiseudun turvallisuudesta. Lisäksi sen tehtäviin kuuluvat kriisihallinta- ja virka-aputehtävät.

Tutkimuksen käynnistyttyä Suomenlahden Meripuolustusalue käsitti seitsemän joukkoyksikköä. SLMEPA:n henkilöstön osuus on yli 700, ja varusmiehiä koulutetaan vuosittain noin 2400 henkilöä. Arvoja ovat turvallisuus, luotettavuus, uskottavuus sekä isänmaallisuus. SLMEPA julkaisee lehteä ”Merelle Vahva”, joka on myös joukko-osaston tunnuslause. (mil.fi.)

Kehittämistyön lähtökohta on pääesikunnan käsky (PEhenk-os PAK 03:51), joka pitää sisällään puolustusvoimien työhyvinvoinnin kehittämisen. Lisäksi käytössä on Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2002-2012 PEhenk-os:n asiakirja 90/2.13/D/I/31.1.2002 ja PEhenk-os:n asiakirja R6252/2.13/D/III. Yleisessä ohjeessa työhyvintitoiminnasta puolustusvoimissa todetaan, että Pääesikunta antaa yleisohjeen työhyvinvointitoiminnan järjestämisestä puolustusvoimissa.

Ohje perustuu puolustusvoimien henkilöstöstrategiaan 2002-2012. Kattava koko henkilöstöä koskevat työilmapiirikyselyt, esimiesvalmennukset, itsearviointitilaisuudet sekä kehittämiskeskustelut voivat toimia pohjana hyvinvoinnin kehittämiselle ja johtamiselle. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma ovat päättymässä ja uuden ohjeen luonti käynnistyy.

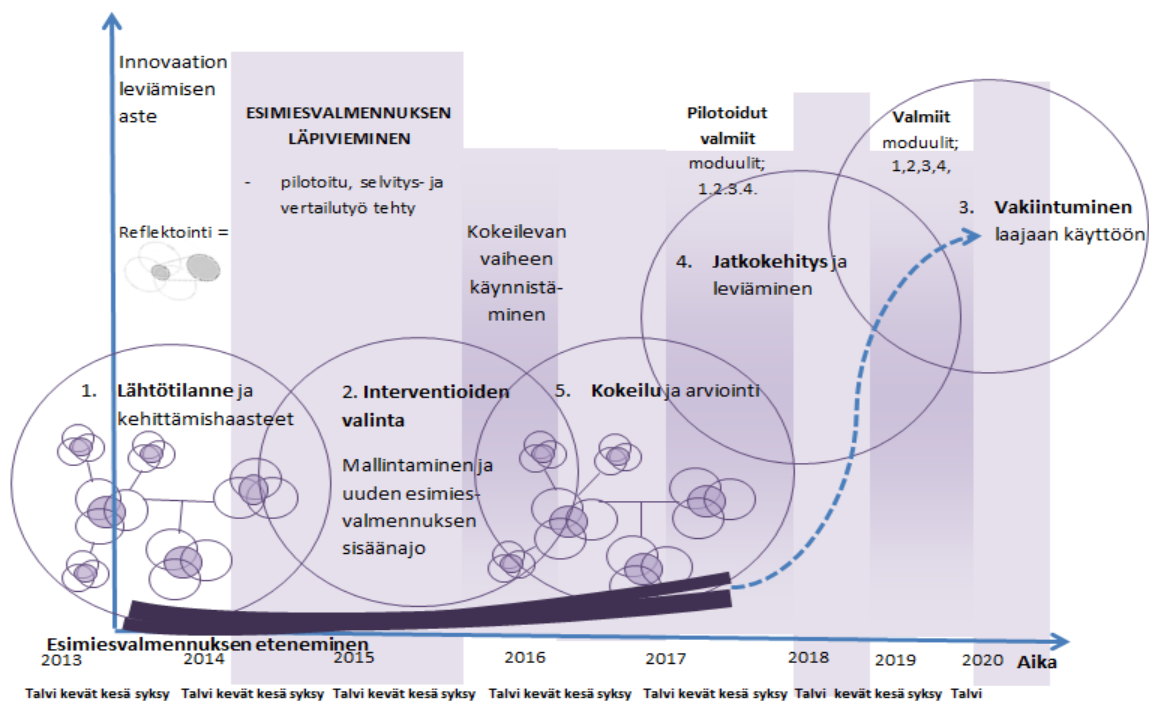


KUVIO 17. Maanpuolustuskorkeakoulun sijoittuminen organisaatiossa 2012.

Puolustusvoimilla on yliopisto, Maanpuolustuskorkeakoulu, joka vastaa kantahenkilökunnan ja siviilien opetuksesta sekä täydennyskoulutuksesta. Perinteinen henkilöstöhallinto ja henkilöstön osaamisen kehittäminen eivät tuota riittäviä ratkaisuja jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimivien ammattilaisten johtamiseen. (Taipale 2004, 50). Johtajilta vaaditaan kykyä opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja tiimejä kokonaisuuden ymmärtämiseen, jatkuvaan muutokseen sekä toiminnan arviointiin yhteisöllisesti ja kriittisesti reflektoiden. Edellä mainitut periaatteet tähtäävät kaikki siihen, miten sotilaiden oppimista ja osaamisen kasvua tulisi ohjata ja kehittää. Organisaatiossa toimivan päällikön tulisi tehdä tämä eettisesti ja moraalisesti korkeatasoisella, mutta käytännöllisesti viisaalla tavalla. (Emt., 51).

4.1 Tutkimuksen sisällölliset reunaehdot

Julkisen sektorin esimiestyö ja johtaminen ovat voimakkaan kehittämisen kohteena. Kuviossa 18 esitetään esimiesvalmennuksen kehittymisen kulkua ja vakiintumista. Kuvion ympyröiden yksi ja kolme sisältävät sivun 38 reflektion ja dialogisuuden aikaansaamat kehityksen pyörät, josta vain parhaat menetelmät jäävät käyttöön. Lisäksi esimiehet vakiinnuttavat organisaatiokulttuuria ja yhdenmukaistavat organisaation ”pelisääntöjä”. Johtaja luo avoimilla näkemyksillä ja kokemuksilla työhyvinvointia, joka vaikuttaa koko organisaatioon. Ihmisten elämän laatua voidaan parantaa työelämää kehittämällä. (Juuti 1991, 121, 158-163.) Lähestyttäessä työelämän kehittämistä esimiesvalmennuksen näkökulmasta, sen sisältö tulee laatia kohdeorganisaation tunnuslukujen ja vaatimusten mukaiseksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 18. Esimiesvalmennuksen kehittyminen organisaation sisäiseksi toiminnaksi.

Tässä kehittämistutkimuksessa lähestytään esimiesvalmennusta eri teorioiden ja menetelmien näkökulmasta. Teorian ja menetelmäinterventioita avulla ja soveltaen muodostuvat yhdessä reflektoitavaksi työyhteisön kehittämiseen sopivat prosessit elämän-, työelämän ja henkilökohtaisen elämän osa-alueilta. Esimiesvalmennuksen käynnistämiseen ja etenemiseen vaikuttavat erilaiset työyhteisökokemukset ja pyrkimykset. Reflektoinnin ja dialogin suhdetta esimiesvalmennuksen kehittämiseen

on kuvattu kuviossa 18, jossa kuvataan prosessin etenemistä ajallisesti. Tähän liittyneistä vuorovaikutuksessa olleista inhimillisen toiminnan osa-alueista muodostuu osittain jännitteinen vuorovaikutuskenttä. (Engeström 1995, 36-74.) Varsinainen toiminta tapahtuu, kun esimiesvalmennuksen interventioita toteutetaan ja sovelletaan käytäntöön. Toteuttamisessa on edettävä niin, että tutkimuksen sekä arvioinnin ja kehittämisideoiden toimivuus on testattu tai pilotoitu ensin käytännössä.

Kehittämistutkimuksen tarkastelun kohteena ovat esimiestyössä vaadittavat tiedot ja taidot. Stähle ja Wilenius painottavat sitä, että pelkkä tiedon kerääminen ja jakaminen eivät tuota lisäarvoa organisaatiolle. Tarvitaan tiedon jalostusta lisäarvon tuottamiseksi. He painottavat, että tiedon prosessointi on kollektiivinen tapahtuma, joka edellyttää organisointia toimiakseen tehokkaasti. (Stähle & Wilenius 2006, 203.)

Muuttuvissa olosuhteissa on tärkeää luoda pysyvä prosessinomainen esimiestyötä tukeva ja kehittävä koulutusjärjestelmä. Koulutusjärjestelmä sisältää esimiesten esille nostamia käsityksiä työssään vaadittavista taidoista ja niiden tärkeydestä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tavoitteena on löytää tärkeimmät esimiestaidot nykyhetkessä ja tulevaisuudessa sekä esimiesosaamisen vahvat osa-alueet. Tutkimus selvittää myös esimiestaitojen tärkeyden muuttumista ja kehitystarpeita sekä taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.

Tutkimus on rajattu esimiestyön kehittämiseen liittyviin kokonaisuuksiin, joita ovat henkilöstöjohtaminen, aineeton pääoma ja interventiot. Kaikilla näillä on merkitystä työyhteisön hyvinvointiin ja motivaatioon tuloksen tekemisen kannalta. Osallistamalla henkilöstöä ja lisäämällä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan voidaan vaikuttaa myönteisesti hyvin moniin työilmapiiriä parantaviin osa-alueisiin, kuten kiireen hallintaan ja työn organisoinnin selkeyttämiseen. (Romana 2007, 115.) Teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle muodostavat henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi, jotka muodostavat sisällön esimiesvalmennukselle. Molempiin tekijöihin liittyy kiinteästi oppimisen näkökulma. Virkkunen (2002, 10-17) on todennut, että vanhoja välineitä tulee muovata ja uusia tulee luoda.

Esimiesvalmennuksen sisällön rungon luo syväjohtamisen malli. Syväjohtamisen malli on luotu vuonna 2004. Sitä täydennetään tässä työssä esimiehille suunnatulla työhyvinvoinnin ja henkilöstöhallinnon johtamisen osa-alueilla. Valmennuksen

sisältökokonaisuudet syntyvät aineettomasta pääomasta ja interventioista saaduista lisähyödyistä. Aineettomien investointien merkitys tuottavuuden kohottamisessa kasvaa suhteessa teknologisiin investointeihin. Tietotekniikan kehittyessä teknologisia (*kyberteknologian*) oppimisympäristöjä on yhä lisääntyvässä määrin otettu käyttöön ja sen osa-alueet kiinnittyvät puolestaan yhä enemmän aineettomiin investointeihin, kuten henkilöstön osaamiseen ja työn organisointiin. (Hasu & Saari 2009,112.) Aineettomien pääomien lisäksi tulee kehittää interventiota arvioinnin ja organisaation kehittämisen apuvälineiksi. Tutkimuksessa on jaettu interventiot teoreettisiin ja menetelmällisiin kokonaisuuksiin, joita on käsitelty tarkemmin luvussa 3.2.

Kehittämistutkimuksen pohjalta luodun aineettomien menestystekijöiden ja interventioiden avulla voidaan mitata esimiesten suorituskyykyä. Eri mittaristojen kautta saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi esimiesvalmennuksen edelleen kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Esimiesten suorituskyykyllä tarkoitetaan organisaation kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Menestystekijöiden osa-alueet muodostuvat merkittäviksi tekijöiksi niin organisaation yksilöiden kuin yhteisön käytön kannalta, jossa pitää saavuttaa hyvä tulos, jotta organisaation tavoitteet toteutuvat. Esimiesvalmennuksen aineettomien menestystekijöiden osa-alueet on laadittu tunnetuista menetelmistä eli interventioista. Niistä muodostuu viitekehyksen pohja. Menestystekijöitä on määritelty valmennuksessa työyhteisön työntekijöiden, asiakkaiden / partnereiden taloudellisuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Lisäksi siihen liittyvät oppimisen ja kehittymisen näkökulmat. Esimiesvalmennuksen päähyöty on siinä, että valmennus on keino tuoda esille tiedon merkitystä ja osoittaa se yhdeksi tehokkaaksi menestystekijäksi.

Esimiesvalmennuksen aineettomien pääomien ja menetelmien yhteisvaikutuksellisen näkökulmasta on helpompi kerätä tietoa, koska kyseessä on ongelmakohtiin paneutuva asiantuntijafoorumi. Foorumilla tarkoitetaan tässä kehittämistehtävässä kunkin työyksikön niitä henkilöitä, jotka vastaavat esimiesvalmennuksen kehittämisestä ja laajemmin työhyvinvoinnista. Foorumilta kerätty palaute antaa tietoa, dataa, jota voidaan hyödyntää tai siirtää sellaisenaan tai edelleen jalostettuna esimiesten uudenlaisten ongelmatilanteiden ratkaisujen tueksi. Tietoa tulee jakaa, jotta sen tavoitteet tukisivat strategian toteutumista ja tuloksien saavuttamista.

Valmennuksen, kuten myös muiden organisaatioiden, tietämyksen hallinta painottuu helposti dokumentoidun tiedon hallintaan. Se mitä tehdään, on tärkeää, mutta myös se miten tehtiin ja mitä opittiin. Esimiesvalmennuksessa tieto tulee tarkastella prosessina ja kokemuksena. Esimerkiksi miten hiljaista tietoa voidaan siirtää ja käsitellä sanalliseen, eksplisiittiseen muotoon. Tämä on olennaista erityisesti muutosvaiheissa, jotka tulevat nopeasti. Kyse on siitä, miten organisaatiossa syntynyt tieto siirretään laajempaan käyttöön tai siitä miten toisentyyppisissä muutoksissa tietoa voidaan hyödyntää. Kehittämistutkimuksessa pyritään esimiesvalmennuksen avulla luomaan aineettomille menestystekijöille teoreettisten ja menetelmällisten interventioiden kautta mahdollisuus hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon ja näiden tiedon lajien muuttamiseen toiseen käyttötarkoitukseen.

Esimiesvalmennuksen menetelmällisinä interventiolla tarkoitetaan kehityksen voimakasta eteenpäin viemistä väliintuloilla. Sen on luonnuttava organisaation käyttötarkoitukseen. (Engeström 1995, 92-93.) Interventio on puuttumista, väliintuloa, tahallista vaikuttamista asioiden kulkuun. Puhutaan myös kehittävästä työntutkimuksesta, jonka tavoitteena on nimenomaan saada esiin toiminnan kehitysdynamiikka ja siihen vaikuttavat osatekijät. Kehitysdynamiikan esiintuomiseksi on hyödyllistä, että toimintoon puututaan tai sen normaaliin kulkuun tulee muutos tavalla tai toisella. Työtä on tulevaisuudessa käsiteltävä eri näkökulmista ja sen ongelmakohtiin kajottava uusin selkein analysointitavoin. Uusien toimintatapojen kokeilemisen kautta voidaan helpommin tunnistaa ongelmalliset epäkohdat ja niihin vaikuttamalla palata joutuisammin normaaleihin arkirutiineihin. Interventiokehityksellä tarkoitetaan menettelyssä ja ajattelussa tapahtuvaa uutta ja olennaista laaja-alaista muutosta. Oppiminen sen sijaan on jonkin kehitystason rajoissa hankittavaa lisää, kuten tietoa tai toiminnan muutosta tai niiden harjaannuttamista ja varmistamista. Tavoitteena on löytää konkreettisia toimivia työmenetelmiä ja malleja esimiestyön kehittämiseksi ja tukemiseksi. Monien samanaikaisten muutosten nopeus edellyttää työorganisaatioilta valmiuksia huomioida tasapainoisesti sekä palveluiden laadun että organisaation sisäisen johtamisen kehittämistarpeet. (Lindström, Ervasti & Huhtala 2007, 104-106.)

Asiantuntijoiden osaamisen arvo organisaatiolle tulee esiin tietona. Tieto on käsite, jota käytetään hyvin muuttuvissa sisällöissä. Se voidaan jakaa kuuteen eri tasoon.

Arvioitavana on tiedon merkitys yksilölle ja tämän toiminnalle. Tieto voi liittyä käsityskykyyn, dataan, informaatioon, tietämykseen, tuntemukseen tai totuuteen. (Hovila & Okkonen 2006, 45-49.)

Esimerkiksi data kehittyy numeroista, tekstistä ja kuvista tai niitä yhdistelemällä. Ne ovat raaka-ainetta tiedolle. Tietämys eli tieto on dataa, jolla on selitettynä merkitystä käyttäjälle (Ruohonen & Salmela 1999, 24-25.) Tieto muuttuu yksilön tietämykseksi, kun hän on käsitellyt ja tulkinnut sitä ja liittänyt sen omiin tietorakenteisiinsa. Tietämys on tietoisuutta, joka on saavutettu oppimisen, kokemuksen ja ajattelun kautta. Tietämys voidaan ajatella rutiinin mukanaan tuomana ymmärryksenä tiedosta. Siihen sisältyy ajattelun käyttäminen sekä lahja tehdä tulkintoja. (Hovila ym. 2006, 46.)

Työilmapiirikyselyn (TIP) tulokset, henkilöstöbarometria (HB) tai henkilöstötilinpäätöksen (HTP) antama data paljastavat työyhteisön sisäisen ilmapiirin tilan, mutta eivät kerro koko totuutta. Työilmapiiriä mittaavat tulokset antavat suuntaa työyhteisössä vallitsevasta sisäisestä tilasta tai kehityssuunnasta. Työyhteisön sisäisen ilmapiirin kehittäminen ei ole yhden tai kahden tekijän tulosta, vaan useiden osatekijöiden summa, kuten historian, ikäjakauman, ammatillisen osaamisen ja töiden järjestelyn sekä jakautumisen yhteisvaikutusta.

Tiedon ymmärtämiseen on olemassa kaksi pääsuuntausta sen mukaan, nähdäänkö tieto objektina vai tehtävänä. Ensinnäkin organisaation tietoa tarkastellaan sen omistuksessa olevana resurssina. Tieto voidaan käsittää organisaation sisäisenä hiljaisena tietona tai mitä organisaatio toimiessaan tuottaa ja sen jälkeen omistaa. Näitä ovat uudet ideat, innovaatiot ja oppiminen. Toiseksi näkökulmaksi nousee tiedon muuttuva prosessi, kuten tiedon jakaminen, siirtäminen ja luominen. Prosessilla tarkoitetaan toimintaa, jolla organisaatio tuottaa tietopääoman avulla uutta tietoa. (Maula & Peltoniemi 2005, 21-23.)

Tieto voi olla sisällytettynä organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin, organisaation osaamiseen ja sen yksilöiden asiantuntijuuteen. Lisäksi tieto voi olla eksplisiittisessä muodossa tietokannoissa. Uuden tietämyksen ja osaamisen hankkimista Maula nimittää organisaation aisteiksi. Tämä tietovirta mahdollistaa

vuorovaikutteisen avoimuuden organisaation ja sen ympäristön välillä. Aistien avulla organisaatio uudistaa ja kokoaa kokemuksia ja tietoa. Altistumalla ympäristöstään tuleviin yllykkeisiin organisaatio kykenee paremmin taipumaan ympäristöönsä sekä kehittämään uudistumisprosessejaan. Parhaiten tätä voidaan kuvata sanoilla strateginen ketteryys tai muutoksetteryys. Organisaation muuttumisen ja muutoksen ohjaamisen kannalta on tärkeää kasvattaa kumpaakin tietovirtaa sekä myös kytkeä ne yhteen. (Maula ym. 2005.)

4.2 Skenaario tutkimusalustana

Tulevaisuuden tutkimus on tutkimusala. Se ei ole oma tieteenala. Määritelmällisesti se on monitieteinen. (Mannermaa 1999b, 26). Tulevaisuuden tutkimus kokoaa yhteen niin historian, luonnontieteet, teknologian kuin humanistisetkin tieteet (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2003, 7). Sillä on tarkoitus löytää eri vaihtoehtoja, ei ainoastaan yhtä toteutuvaa tulevaisuutta. Samalla etsitään vastauksia, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua. Tutkimuksen kohteet voivat vaihdella organisaatioista aina globaaliin ilmiöihin tai joidenkin muiden siltä väliltä. (Godet 2006, 19.)

Mannermaan mukaan tulevaisuuden tutkimus perustuu neljään olettamukseen. Ensinnäkin yhden ennusteen sijasta on olemassa monia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Toiseksi ihminen pystyy harkitsemaan tai refleктоimaan rationaalisesti tulevaisuuden. Kolmanneksi ihminen pystyy päätelmiensä ansiosta vaikuttamaan tulevaisuuteen ja neljäntenä ihmisellä on myös velvollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen. (Mannermaa 1999b, 26-28.) Mannermaa katsoo, että tulevaisuutta voidaan tarkastella noin 10-20 vuoden aikajänteellä. Tässä korostuu monitieteellisuuden tarpeellisuus. Tulee huomioida laajasti, mitä kaikkea tulevaisuudessa tulee seurata eri aloilta. (Mannermaa 1999a, 21).

Tulevaisuuden tutkimuksen perusfilosofinen jaottelu Mika Mannermaan (emt., 25) mukaan voidaan jaotella kolmeen pääkohtaan. Lähestymistavoiltaan ja menetelmiltään ne erottuvat toisistaan. Lähestymistavat ovat deskriptiivinen, evolutionaarinen ja skenaarioparadigma. Deskriptiivinen lähestymistapa on nivottu historialliseen tietoon. Tieto perustuu dataan ja sen perustella deskriptiivistä lähestymistavasta kyetään luomaan erilaisia kehityslinjoja ja ennusteita

tulevaisuuteen. Kysymyksessä on usein dataan pohjautuva kvantitatiivinen tutkimus, kuten esimerkiksi väestöennuste tulevalle vuosikymmenelle. (Emt., 25). Toisena on evolutionaarinen tulevaisuuden tutkimus. Tälle leimallisena peruslähtökohtana on, että tulevaisuus on ihmisten tekemisten seuraamuksia, mutta sitä ei kukaan kehitä tietoisesti. Tulevaisuus siis järjestyy itsestään erinäisten pienten organisaatioiden kehityksen johtamana. (Emt., 26.) Yleisin tulevaisuuden tutkimuksen perusajattelutapa on skenaarioparadigma, johon myös tämä tutkimus pohjautuu (emt., 28). Skenaariot valittiin tämän tutkimuksen metodiksi, koska ne soveltuvat parhaiten kvalitatiivisen tutkimuksen pohjaksi.

Skenaariomenetelmä tutkii tulevaisuutta suhteessa nykytilaan. Tulevaisuuden suuntaviitoista on kehitelty skenaariomenetelmä, joka alkujaan oli elokuvatermi. Varsinaiseksi tulevaisuudentutkimukseksi se vakiinnutti itsensä vasta 1960-luvulla. Skenaario ei ole ennuste. Yleensä skenaarioita on kolme, jotka edustavat mahdollista kehityskulkua. (Emt., 220-201.) Tulevaisuudentutkimuksen avainkysymyksiä ovat, kuinka onnistuneita tai osuvia ne ovat lopputuloksen kannalta. Tämän menetelmän rinnalla voidaan käyttää esimerkiksi tulevaisuustaulukkoa tai tulevaisuuskarttaa. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 119-123.)

Tässä kehittämistutkimuksessa käytetään tulevaisuuskarttaa. Tulevaisuuskartta orientoi esimiehet tuleviin haasteisiin. Tulevaisuuskartta on kuin suunnistuskartta, jonka symbolit esittävät maaston yksityiskohtia. Sen avulla on helppo liikkua toimintamuotojen välillä virtuaalisesti. Kartalta voi valita tiettyjä reittejä ja testata niitä. Kartalle on helppo sijoittaa eri tulevaisuuden näkökulmia ja niiden oleelliset tekijät. (Kamppinen ym. 2002, 125.) Näin mahdollistetaan eri vaihtoehtoja skenaarioille tai muille vastaaville analyysivälineille ja laajennetaan tutkimuksen sisältöä. Tulevaisuuskartassa onkin näkyvillä avainmuuttujat, niiden arvot sekä niiden sijainnit, riippuvuudet ja yhteensopivuudet. Kartan tilan sijasta tulevaisuuskartan ulottuvuus on aika. (Kuusi & Kamppinen 2003, 125-132.) Yksi tärkeimmistä tulevaisuuden tutkimuksen piirteistä on tiedon kokoaminen mahdollisimman relevanteiksi tulevaisuuskartoiksi. Kartalle laaditaan useita eri polkuja ja kaikki mahdollisuudet ovat vielä avoimia ja mitään mahdollisuutta ei voi sulkea pois mahdottomuutena. Tulevaisuuskartoille on kuitenkin tyypillistä se, että niitä laadittaessa odotetaan tiettyjen asioiden pysyvän muuttumattomina. Monet organisaatiot hyötyvät

käyttäessään tulevaisuuskarttaa vision kirkastamiseen ja päämäärän löytämiseksi. Kartan avulla on helppo tunnistaa esteet ja mahdollisuudet matkan varrelta. (Emt., 131.)

4.2.1 Trendit, megatrendit ja heikot signaalit

Megatrendeilla tarkoitetaan kehityksen suuria liikkeitä, joista on havaittavissa jo toteutuneen kehityksen perusteella hyvin arvioitava suunta ja sen arvioidaan jatkuvan tulevaisuudessakin. Laaja ilmiö on nähtävissä ja megatrendit voivat jo itsessään pitää sisällään monia eri suuntia ja ilmiöitä. (Mannermaa 1999a, 84-87). Megatrendi tai trendiajattelu on ihmisluonnolle ominainen tapa suhtautua tulevaisuuteen. Trendiajattelu pohjautuu olettamukseen, että mikäli jokin asia tai ilmiö on noudattanut tiettyä mallia, esim. lineaarista tai eksponentiaalisia kasvua, sen kehitys jatkuu samanlaisena. Trendiajattelulla luodaan tietynlaisia ”tavalliseen tapaan” -kehityksiä, joiden jälkeen varsinaisia skenaarioita voidaan lähteä rakentamaan. (Mannermaa 2004, 23-26.)

Heikot signaalit ovat tähän päivään kantautuvia tulevaisuuden merkkejä asioista tai tapahtumista. Niiden viesti voidaan arvioida nykyhetken havainnoinnin perusteella olevan tulevaisuudessa jotain merkittävää ja suurta. Heikot signaalit ovat pieniä ja vaatimattomia viestejä, joilla ei yksin ole merkitystä. Seuraamalla ja ottamalla huomioon heikkoja signaaleja syntyy mahdollisuus, että niitä yhdistelemällä havaitaan uusia nousevia trendejä. Trendi kuvaa sellaista nykyhetken piirrettä, jonka uskotaan voivan jatkua ainakin jossain muodossa ja joka on usein ennalta arvattava ja ennakoitava kehityspolku. Tyypillinen piirre megatrendille on, että sen sisältöön tai suuntaan ei voida vaikuttaa. (Mannermaa 1999a, 84-87.) Megatrendi yhdistää vähäisempiä ja heikkoja viestejä, joiden yhdessä uskotaan kertovan mahdollisista maailmoista enemmän. Yleensä megatrendit ovat suuria rakenteita muuttavia muutosvoimia. (Kamppinen ym. 2002, 32-33.)

Mannermaa tuo esille viime vuosikymmenen aikana yleistyneen skenaariotyöskentelyn apuvälineen. Tarkoitus on listata ja havainnollistaa joukko ilmiöitä, joilla uskotaan olevan vaikutusta esimerkiksi esimiesvalmennuksen sisältöön. Pyrkimys on listan avulla erotella monista kymmenistä ilmiöistä

oleellisimmat. Tulevaisuustaulukoita laadittaessa ovat edellisten tutkimuksien materiaali merkittävää materiaalia jatkotutkimuksien kannalta. (Mannermaa 1999a, 81-84.)

Monien organisaatioiden ongelma on se, että ne lähtevät mukaan trendeihin tai megatrendeihin liian myöhään. Sosiaalisen median kohdalla ihmisten tiedontarvetta hyödynsivät parhaiten verkostoitumalla Google ja Facebook. Ne ovat hyviä esimerkkejä yhteistyöstä, verkottumisesta ja kasvattavat edelleen liikevaihtoaan ja ovat markkinajohtajia alallaan. (Kleinberg 2009.) Oikein ajoitetut kehittämistoimet tuottavat parhaiten.

Heikkojen signaalien malleista mainittakoon ns. suodatinmalli, jonka mukaan heikon signaalin on kyettävä kulkemaan kolmen vaiheen läpi. Nämä ovat havaitsemisvaihe, tulkintavaihe ja valtavaihe. Havaitsemisvaiheessa edellytetään sitä, että signaali havaitaan. Tulkintavaiheessa taas se, että signaalin merkityksen tärkeys huomataan. Tässä vaiheessa moni voi havaita saman signaalin, mutta sen tärkeyden kykenee ymmärtämään vain harva. Viimeisin vaihe on ns. valtavaihe, joka vaatii organisaatiosta sellaisen henkilön, jolla on kylliksi valtaa toimiakseen signaalin mukaisesti. (Kamppinen ym. 2003, 154.) Heikot signaalit elävät vain hetken, jonka jälkeen ne muuttuvat ajan hengen mukaisiksi ja niistä tulee yleisiä trendejä (Mannermaa 1999a, 91).

Skenaarioiden avulla luodaan eriäviä tulevaisuudenpolkuja, jotka voivat olla klassisia tai eteenpäin pyrkiviä. Organisaatio selvittää jatkossa miten se etenee. Tapahtuuko eteneminen samalla entisellä tavalla, järjestääkö se suuren muutoksen vai palaako se vanhoihin turvallisiin kuvioihin tai tuleeko jotain aivan uutta ja harkittua sen tilalle. Skenaariot ovat samaan aikaan sekä ajatusmalleja että kehittämisajatuksien raaka-ainetta. Ne raottavat uusia mahdollisen harmaan alueen rajapintoja, joita otetaan käyttöön aktiivisesti ja ohjaudutaan sitä kautta uusille urille.

Tutkimuksessa kuvataan puolustusvoimien tulevaisuuden toimintaympäristöä siitä käsityksestä, miten esimiesvalmennusta tulee kehittää. Kehittämisen välineiksi on valittu pääomat, joiden avulla hallitaan ja hyödynnetään eri teorioita ja menetelmäinterventioita. Tarkoituksena ei ole antaa kokonaisvaltaista kuvaa, miten

esimiesvalmennus kehittyä tulevaisuudessa. Mieluummin luodaan mielikuvia lukuisista eri mahdollisuuksista pohtia, mihin suuntaan puolustusvoimien esimiesvalmennusta tulee ohjata. Tulevaisuusskenaariot ja skenaariokartta ovat apuväline ajattelun pohjaksi. On hyvä tiedostaa esimiesvalmennuksen monivivahteiset mahdollisuudet. Työhyvinvointia kehitettäessä hyödynnetään viimeisimpiä tutkimustuloksia ja niiden teorioita sekä pääomia ja interventioita. Toisinaan tulee vaihtaa näkökulmaa, koska uudet teoriat saattavat nostaa joitakin muitakin keinoja vastata tulevaisuuden kehitysnäkymiin.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi

Tutkimusmenetelmänä on kuvaileva ja selittävä otantatutkimus ja siinä käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa. Aineisto on kerätty puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005) ovat luokitelleet tieteellisen tutkimuksen kolme perinnäistä tutkimusstrategiaa, joita ovat kokeellinen, kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimusstrategia. Tutkimusote on joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tai se voi olla niitä molempia. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma määrittävät kumpi tutkimusote sopii paremmin tutkimukseen. Tätä kehittämistutkimusta ei tehty kokonaistutkimuksena, vaan tutkimuksessa tarkasteltiin vain osaa perusjoukosta. Näin tutkimus toteutettiin otantatutkimuksena eli otantana. (Heikkilä 2008, 14.) Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, miksi, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on numeerisesti suuri otos. Tutkimus voidaan kuvata numeerisen tiedon pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Otos on suppea ja harkittu. Tutkimustuloksena pyritään havaitsemaan ilmiötä. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet riippuvat siitä kenelle tutkimus on osoitettu. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten käsityksiä erilaisten taitojen tärkeydestä sekä niiden hallinnasta omassa työssä. Tämän vuoksi oli loogista valita kohdeorganisaatiosta osa tutkimuksen perusjoukoksi. Heikkilän (2002, 33) mukaan tutkimusta, jossa jokainen perusjoukon eli populaation jäsen tutkitaan, kutsutaan kokonaistutkimukseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota kritiikin kohteena oleviin seikkoihin. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2000,182) ovat koonneet tutkimusmetodin etuja ja heikkouksia. Mikäli kysely osoitetaan kiireisille ihmisille, saattaa käydä niin, että hänen puolestaan vastaa joku toinen henkilö. Toinen ongelma voi olla se, että vastaajien, jotka eivät ole vuorovaikutuksissa tutkijaan, on helpompi jättää kysely omaan arvoonsa. Näin vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi. (Valli 2007, 106-111.) Ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: Ovatko he pyrkineet vastaamaan huolella ja rehellisesti. Ei ole selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Ei tiedetä, miten vastaajat ylipäättensä ovat selvillä siitä alueesta, josta kysymykset esitettiin. Lisäksi hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta monenlaisia tietoja ja taitoja.

Kyselylomakkeen aineisto on analysoitu tilastollisesti SPSS 19.5-ohjelmalla. Aluksi tarkasteltiin kuvailevien tilastojen kautta, keskiarvoja ja keskihajontoja kyselylomakkeen eri osaamisalueiden sisällä sekä niiden välillä. Tutkimuksen teoreettisen taustan pohjalta lomake oli laadittu kuuden osaamisalueen mukaan. Kyselylomakkeen rakenne oli kolmijakoinen. Vastaajan oli arvioitava saman kysymyksen kohdalla osion tärkeyttä tällä hetkellä, tulevaisuudessa sekä omaa osaamista kyseisessä osiossa. Kaikkia kolmea mittaria ei ole mielekästä tarkastella jatkoanalyyseissä yhteneväisesti, joten analyysivaiheeseen oli valittava niistä edustavin. Analyysivaiheeseen valittiin mittari, jossa vastaaja arvioi omaa osaamistaan. Valintaa perustellaan mittarin oletettavasti muita paremmalla luotettavuudella. Vastaajalla voidaan olettaa olevan parempi tieto omasta osaamisestaan kuin samaisen taidon tärkeydestä.

Vastaajan rehellisyys ja huolellisuus tulee ottaa huomioon kyselyyn osallistumisessa. Kyselyn osioiden jakautumista summamuuttujiin tarkasteltiin pääkomponenttianalyysien ja faktorianalyysien avulla. Faktorianalyysissa pyritään löytämään organisaation ominaisuuksia kuvaavasta muuttujajoukosta piileviä yhdenmukaisuuksia eli faktoreita. Organisaation ominaisuuksia ei pystytä havainnoimaan suoraan, vaan niistä saadaan ainoastaan epäsuoraa tietoa. Faktori voidaan käsittää eräänlaisena hypoteettisena konstruktiona tai teoreettisena

käsitteenä, jonka olemassaolo päätellään konkreettisista havainnoista. Yhteiskuntatieteiden alalla tällaisia käsitteitä ovat esimerkiksi *konservatiivisuus*, *sosiaalisuus*, *älykkyys* tai *työpaikan ilmapiiri*. Pääkomponenttianalyysissä on Heikkilän mukaan tavoitteena saada muutamalla pääkomponentilla selitetyksi kokonaisvaihtelusta riittävä osa eli kyllin suuri vastaajaprosentti. Analyysissä alkuperäisistä muuttujista muodostetaan uusia muuttujia, jotka ovat alkuperäisten muuttujien lineaarisia lausekkeita. Aineistossa oleva vaihtelu selitetään keskenään korreloimattomien pääkomponenttien avulla. Faktoriantalyysissä tavoitteet ovat samantapaiset kuin pääkomponenttianalyysissä. Tavoitteena on kuvata muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä muuttujien määrällä. Oleellisena erona menetelmien välillä on se, että keskenään korreloimattomilla pääkomponenteilla pyritään selittämään mahdollisimman suuri osa alkuperäisten muuttujien sisältämästä kokonaisvaihtelusta, kun taas faktoriantalyysillä pyritään selvittämään mahdollisimman paljon muuttujien välistä vaihtelua. (Heikkilä 2002, 247-249.)

Analyysimenetelmänä käytettiin faktoriantalyysia. Faktorien lukumäärän voidaan määrittää visuaalisesti erilaisten käyrien avulla. Yleisesti kuvioista voidaan useimmiten havainnollisesti nähdä kriittinen kohta, jonka jälkeen ominaisarvoissa ei tapahdu suuria muutoksia. Komponenttien lisääminen kriittisen kohdan jälkeen ei täten anna lisäinformaatiota. Käyrän selkeä laskukohta osoittaa pääkomponenttien tai faktorien määrän. (Metsämuuronen 2001, 26.)

Faktoriantalyysin tuloksia pidetään Heikkilän (2002, 248) mukaan toisinaan kyseenalaisina, koska analyysiin sisältyy useita subjektiivisia valintoja. Alkuperäisten muuttujien lineaarisen muunnoksen eli rotaation tavoitteena on löytää vaihtoehtoisista ratkaisuista tulkinnallisesti helpoin. Tässä on vaarana, että tutkija päätyy haluamaansa ratkaisuun muuttelemalla faktorien lukumäärää ja kokeilemalla eri rotaatioita. Valintaa helpottaa, jos tutkimuksen hypoteesien taustalla on teoria, joka auttaa identifioimaan faktorit. Toteutettu faktoriantalyysi tuki pääosin teorian pohjalta laadittuja osaamisalueita. Hajontaa eri osaamisalueiden sisällä oli kuitenkin havaittavissa, eikä analyysi antanut tarpeeksi mielekkäitä summamuuttujia jatkoa varten. Jatkokäsittelynä päätettiin toteuttaa faktoriantalyysit kyselylomakkeen osaamisalueille koko aineiston sijasta. Valintaa perustellaan sen muodostavan osiotarkastelua selkeämmän rakenteen suhteessa tutkimuksen teoreettiseen

viitekehyykseen. Kyselylomakkeeseen muotoiltujen osaamisalueiden käyttökelpoisuutta tukevat myös osaamisalueiden reliabiliteettien mittaukset. Jokaisessa osaamisalueessa reliabiliteetti on korkea. Perusteluna voidaan pitää myös tutkimustulosten luettavuuden helpottamista.

4.3.1 Summamuuttujien muodostaminen osaamisalueittain

Faktorianalyysiä on käytetty summamuuttujien muodostamisessa. Analyysi toteutettiin jokaisella osaamisalueella, joita kyselylomake sisälsi. Näitä olivat **henkilöstöjohtamistaidot, ongelmanratkaisutaidot, organisointitaidot, työyksikköosaamiseen liittyvät taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot** sekä **tekniset taidot**. Faktorianalyysissä ohjelma etsii itse keskenään parhaiten korreloivat muuttujat ja muodostaa niistä faktoreita. Tutkija antaa näille sopivan nimen sen mukaan, mitkä muuttujat ovat eniten korreloituneita kyseisen faktorin kanssa. Tähän ratkaisuun vaikuttaa oleellisesti se, kuinka monta faktoria otetaan mukaan. (Heikkilä 2002, 249.)

Tulosten pohjalta on luotu tulevaisuuskartta, johon on sijoitettu muuttujien neutraalit, optimistiset ja pessimistiset vaihtoehdot. Tätä karttaa ja kyselytutkimuksen avoimia kenttiä hyväksi käyttäen on luotu yksi perusteltu tulevaisuuden kuvio eli skenaariokartta.

Faktorointimenetelmänä käytettiin Principal, Component Analysis. Rotaatiomenetelmä oli Varimax with Kaiser, Normalization. Eri osaamisalueiden osioista on muodostettu summamuuttujat:



KUVIO 19. Osaamisalueet ja summamuuttujien kuusi pääaluetta.

Henkilöstöjohtamistaidot muodostivat kaksi summamuuttujaa (kuvio 19). Ensimmäinen summamuuttujaryhmä on nimetty inhimilliseksi henkilöstöjohtamiseksi. Tätä olen kuvannut aiemmin kuviossa viisi sivulla 18. Tämä sisältää seuraavat summamuuttujat: *palautteen antaminen työntekijöille, kannustamisen, suhtautumisen työntekijöihin yksilöinä, työntekijöiden työolojen seuraamiseksi, rakentavan palautteen hakemisen työntekijöiltä, taidon perehdyttää uusi työntekijä sekä työntekijöiden pitämisen ajan tasalla organisaation asioista*. Toinen summamuuttuja sisältää seuraavat osiot: *lakisääteiset tehtävät, työntekijöiden palkkausperusteiden hallinta, taito rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa, yhteistoimintamenettelyn hallinta sekä työntekijöiden palkitseminen oikeudenmukaisesti*. Tämä ryhmä muuttujia nimettiin strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Summamuuttujat kuvastavat esimiesten vaikutusmahdollisuuksia eri taidossa. Esimiesten vaikutusmahdollisuudet henkilöstön rekrytointiin ovat alhaiset. Tämä johtuu rekrytointin keskittämisestä

omaan yksikköönsä (henkilöstöhallinto). Myös vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden palkitsemiseen ovat rajalliset.

Ongelmanratkaisutaitojen summamuuttuja jätettiin faktorianalyysin perusteella entiselleen (kuvio 19). Osaamisalueeseen kuuluvat: *työyksikössä olevien ongelmien ratkaiseminen, työyksikön toimintatapojen kehittäminen, työyksikössä olevien ongelmien tunnistaminen, omien toimintatapojen kehittäminen, omassa työssä ilmenevien ongelmien tunnistaminen sekä omassa työssä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen.*

Organisointitaidoista muodostui kolme summamuuttujaa (kuvio 19). Ensimmäinen summamuuttuja oli työn suunnittelu ja oman työajan hallinta. Muuttuja nimettiin oman työn hallinnaksi. Toiseen summamuuttujaan kuuluvat: taito tehdä kustannuslaskelmia, taito tehdä pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia, päätöksenteon taloudellisten vaikutusten huomioiminen, projektijohtamistaito sekä kokouskäytäntöjen osaaminen. Tämä summamuuttuja nimettiin talousjohtamiseksi. Kolmas summamuuttuja sisältää työntekijöiden osaamistasojen tunnistamisen eri työtehtävissä sekä työtehtävien jakamisen työntekijöiden osaamistasojen mukaan. Tämä muuttuja nimettiin työntekijöiden osaamistasojen hallinnaksi.

Työyksikköosaamiseen liittyvistä taidoista muodostettiin kaksi summamuuttujaa (kuvio 19). Ensimmäisen summamuuttujan muodostavat oman työyksikön työntekijöiden työtehtävien opettaminen sekä oman työyksikön työntekijöiden taitojen osaaminen siten, että pystyy tarvittaessa lomittamaan heitä. Tämä muuttuja nimettiin työntekijöiden työtehtävien hallinnaksi. Toinen summamuuttuja nimettiin esimiesten verkostoitumiseksi.

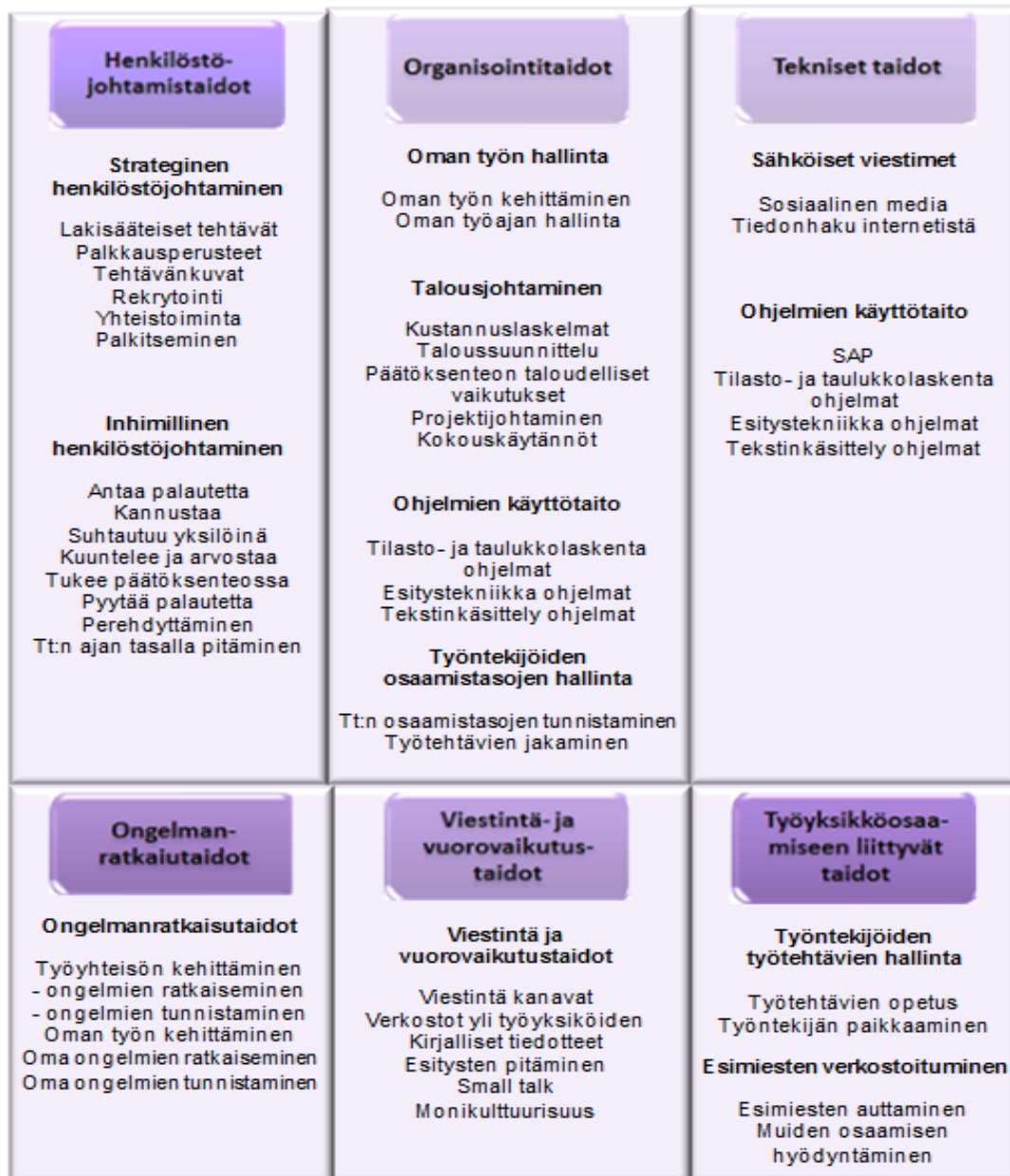
Esimiesvalmennuksen kannalta tärkeän summamuuttujan muodostavat muiden esimiesten osaamisen hyödyntäminen omassa työssä sekä muiden esimiesten auttaminen omalla osaamisella. Yksi osio jakautui analyysissa summamuuttujien kesken. Tämä on esimiehen oman työyksikön työmenetelmien kehittäminen. Tarkastelusta jätettiin pois kysymykset erityisten teknisten taitojen hallinnasta sekä strategisten linjausten noudattamisesta alhainen vastaajamäärän vuoksi.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot erottautuivat faktorianalyysin mukaan omaksi summamuuttujakseen (kuvio 19). Tähän sisältyvät erilaisten viestintäkanavien tehokas käyttö, kyky ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden, kirjallisten tiedotteiden laatiminen, esitysten pitämisen taito, epämuodollisen keskustelun taito (small talk) sekä monikulttuurisuuden huomioon ottaminen. Teknisistä taidoista muodostettiin kaksi summamuuttujaa (kuvio 19). Ensimmäinen piti sisällään lähinnä tiedonhankintaa internetin avulla, esitystekniikkaohjelmien käyttötaitoa, taulukkolaskentaohjelmien käyttötaitoa sekä eri ohjelmien- ja tekstinkäsittelyohjelmien käyttötaitoa. Toinen piti sisällään sosiaalisen median.

Summamuuttujien luotettavuus jakautuu muodostettujen summamuuttujien välillä kuvion 20 mukaisesti. Taidon arviointihetken ja tulevaisuuden tärkeyden välillä löytyi jokaisesta summamuuttujasta tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p < 0,01$). Esimiesten oman osaamisen arvioinnin ja taidon tärkeyden arvioinnin välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa. Muuttujassa *työntekijöiden työtehtävien hallinta* taidon tärkeys ja oma osaaminen arvioitiin hyvin lähelle toisiaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arvioinnissa vastaajia pyydettiin arvioimaan esimiestaitojen tärkeyttä asteikolla 4-10. Numero kymmenen vastausvaihtoehtona tarkoittaa sitä, että taito on vastaajan mielestä hänen työnsä kannalta ehdottomasti välttämätön. Numero neljä tarkoittaa sitä, että taito on vastaajan mielestä hänen työnsä kannalta tarpeeton. Myös oman osaamisen arviointiasteikko on 4-10. Vastausvaihtoehto numero kymmenen tarkoittaa, että vastaaja hallitsee asian erinomaisesti. Numero neljä tarkoittaa, ettei vastaaja hallitse asiaa lainkaan. Aineistoa on tarkasteltu summamuuttujina muodostettujen esimiestaitojen keskiarvojen sekä keskihajontojen mukaan. Vastaukset on taulukoitu siten, että tärkeimmäksi arvioitu esimiestaito on ylimpänä. Kuvioiden tekemisessä on hyödynnetty Excel-taulukkolaskentaohjelmaa.



KUVIO 20. Esimiestaitojen summamuuttujien eri osaamisalueiden sisällöt.

Vastaajien ikäjakauma ja vastausprosentit olivat alle 29 vuotta 3.57 %, 30-40 vuotiaat 46.43 % ja 41-55 vuotiaat 50.00 %. Kokonaisvastausprosentti oli 31.82 %.

Suurin osa vastaajista edustaa asemaltaan keskijohtoa tai työnjohtoa. Työnjohdon ilmoitti asemakseen 9.09 % vastaajista. Keskijohdon esimiehiä kertyi 20.22 % ja ylimmän johdon esimiehiä 2.27 % vastaajista.

Puolella vastaajista oli työkokemusta esimiehenä yli 15 vuotta. Alle seitsemällä oli työkokemusta alle 10 vuotta.

Summamuuttujien osa-alueet määrittivät esimiestaitojen tärkeyden. Taitojen muuttuminen arvioinnissa ja niiden tärkeyden lisääntyminen nähtiin kasvavan tulevaisuudessa. Tätä tulosta voidaan selittää esimiesten tietoisuudella yhteiskunnassamme tapahtuvista suurista muutoksista (johdanto). Ojala (2002, 10-11) korostaa, että oppiminen ja uudistuminen on ainoa tapa selvitä muutoksessa. Kehitettävien esimiestaitojen liittyy henkilöstöjohtamiseen, ongelman ratkaisutaitoihin ja viestintään. Jokaisessa esimiestaidossa tärkeyden kasvu on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0.01$). Esimiestaitojen eri osioiden välistä vaihtelua tarkastellaan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Summamuuttujien osa-alueet määrittelevät esimiesten taitojen hallinnan laajuuden. Oman osaamisen arvioinnissa asteikon ääripäät ovat taidon tärkeyden arviointiin liittyviä. Esimiehet kokivat hallitsevansa parhaiten sähköisten viestimien käytön ja huonoiten tulosjohtamisen ja oman työn hallinnan. Esimiehet arvioivat myös hallitsevansa hyvin työntekijöiden osaamistasojen hallintaan sekä esimiesten verkostoitumiseen liittyviä taitoja. Lisäksi muita taitoja huonommaksi esimiehet arvioivat viestintätaidot.

Pääsääntöisesti kaikki arvioitavat taidot nähtiin tärkeinä sekä nyt että tulevaisuudessa. Tämä voidaan havaita taitojen tärkeyttä kuvaavista grafiikoista. Havainto kertoo esimiestyön moninaisuudesta. Nykyaikainen esimies nähdään esimerkiksi valmentavana johtajana, ei käskijänä. Substanssiosaamisen lisäksi esimieheltä vaaditaan entistä enemmän sosiaalisia taitoja sekä empaattista kykyä asettautua työntekijän asemaan (Pirnes 2001; Goleman 1998).

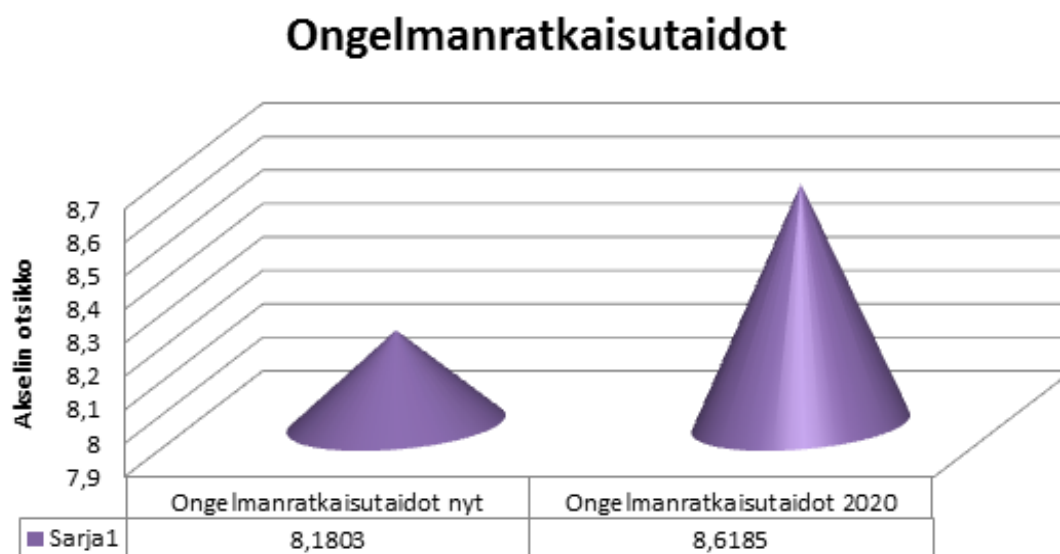
Henkilöstöjohtamistaitoihin kuuluvat strategista puolta mittaavat osiot, kuten työntekijöiden palkkausperusteiden hallinta, yhteistoimintamenettelyn hallinta, taito rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa ja työntekijöiden palkitseminen oikeudenmukaisesti. Resurssihoitamisesta eli inhimillistä henkilöstöjohtamisen puolta mittaavat osiot olivat rakentavan palautteen hakeminen työntekijöiltä, taito perehdyttää uusi työntekijä, tasa-arvoinen kohtelu, työntekijöiden pitäminen ajan tasalla organisaation asioista, työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioon ottaminen, rakentavan palautteen antaminen työntekijöille, suhtautuminen työntekijöihin yksilöinä sekä työntekijöiden kannustaminen. Palkkausperusteiden hallinta ja

rekrytointitaidot selittävät strategisten henkilöstöjohtamistaitojen tärkeyden kasvua yksittäisistä taidoista eniten. Suurimmat kehitystarpeet ilmenevät oikeudenmukaisessa palkitsemisessa. Henkilöstöjohtamisen inhimillisen puolen tärkeyden kasvu jakaantuu yksittäisille taidoille strategista tasaisemmin. Suurimmat kehitystarpeet ilmenevät työntekijöiden kannustamisessa, rakentavan palautteen antamisessa ja hakemisessa sekä työhyvinvoinnin huomioon ottamisessa.



KUVIO 21. Henkilöstöosaaminen.

Henkilöstöjohtamisen sekä inhimillisen että strategisen puolen osaamisen puutteet voidaan tulkita henkilöstön työpanoksen tunnustamista kilpailutekijäksi. Nykyaikana lähes jokainen organisaatio peräänkuuluttaa henkilöstön olevan heidän tärkein voimavaransa. Esimiehet toivoivat järjestettävän vuoteen 2020 mennessä sisäistä esimieskoulutusta. SLMEPA:n esimiehet olivat saaneet esimieskoulututusta, joka oli ollut joko sisäistä tai ulkoisesti järjestettyä. Henkilöstöjohtamisen osaamisessa koetaan olevan kehitettävää. Yksittäisten taitojen tasolla suurimmat kehittämistarpeet ovat resurssi johtamisessa eli inhimillisessä henkilöstöjohtamisessa, *työntekijöiden kannustamisessa sekä palautteen antamisessa ja hakemisessa työntekijöiltä*. Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämistarve on suurin *työntekijöiden palkitsemisessa* (kuvio 21).



KUVIO 22. Ongelmanratkaisutaidot.

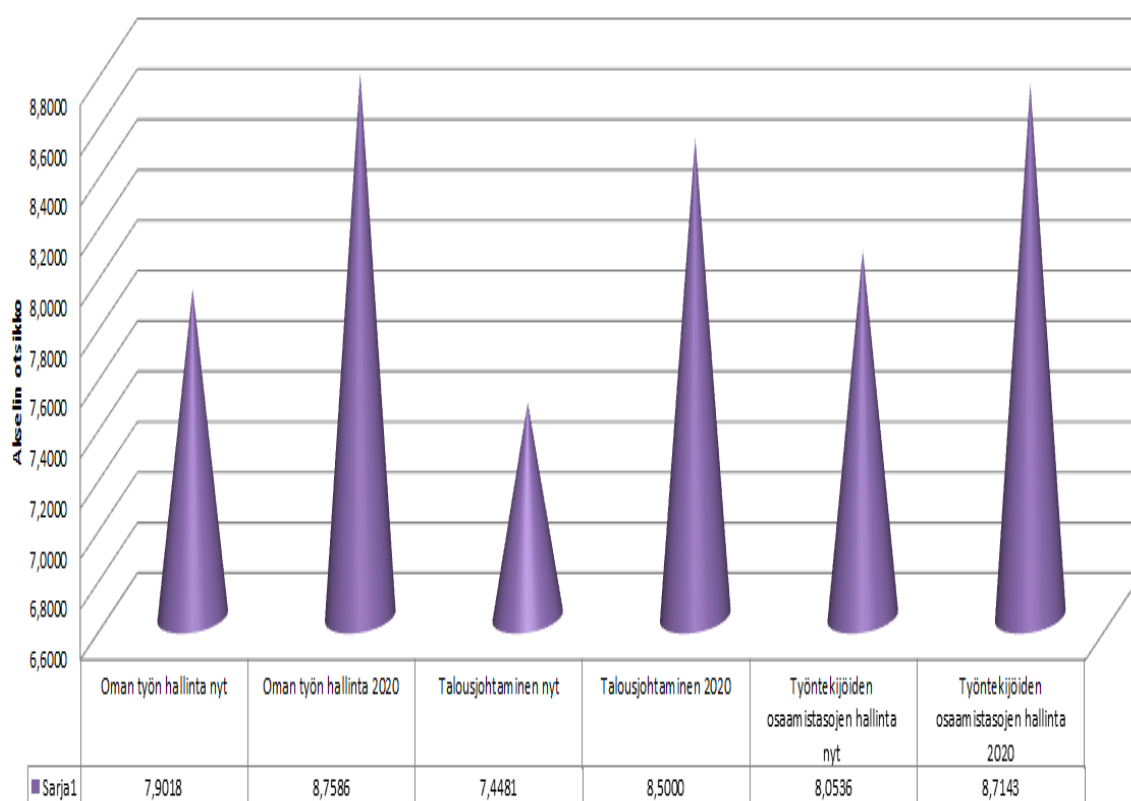
Ongelmanratkaisutaidot sisältävät kuusi osiota. Nämä ovat: työyksikössä olevien ongelmien ratkaiseminen, työyksikössä olevien ongelmien tunnistaminen, työyksikön toimintatapojen kehittäminen, omassa työssä ilmenevien ongelmien tunnistaminen, omien toimintatapojen kehittäminen sekä omassa työssä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen.

Ongelmanratkaisutaitojen korostamista voidaan tulkita eri tavoin. Se voidaan nähdä esimerkiksi nopean reagoinnin ja päätöksenteon tärkeytenä esimiestyössä. Nopea reagointi on ollut vahvasti esillä uudemmassa johtajuuskeskustelussa. (Kansanen 2004; Ojala, 2002; Ruuska, 2000). Kansanen (2004) näkee toisaalta valmentavan johtamisen perustuvan yhteiseen ongelmanratkaisuun ja nopean päätöksentekoon. Ongelmanratkaisutaitojen korostaminen voidaan nähdä vastuunottamisena sekä omasta työstä että työyhteisöstä. Mikään yksittäinen ongelmanratkaisutaito ei esimiesten mukaan selitä merkittävästi osaamisalueen tärkeyden kasvua (kuvio 22). Esimiehet arvioivat tunnistavansa omassa työssään ja työyksikössään olevat ongelmat varsin hyvin. Kehitystarve on ongelmien tunnistamista suurempi kuin niiden ratkaisemisessa ja toimintatapojen kehittämisessä.

Esimiehet arvioivat ongelmanratkaisutaitojen olevan talousjohtamisen jälkeen tärkein esimiestaito. Tämän vuoksi osaamisessa ilmenevä vaje on erityisesti huomioitava.

Ongelmanratkaisutaidoilla tarkoitetaan sekä työyksikköön että esimiehen oman työhön liittyvien ongelmien tunnistamista, ratkaisemista sekä toimintatapojen kehittämistä. Jokaisessa osiossa osaamisen vaje on selkeä (kuvio 22).

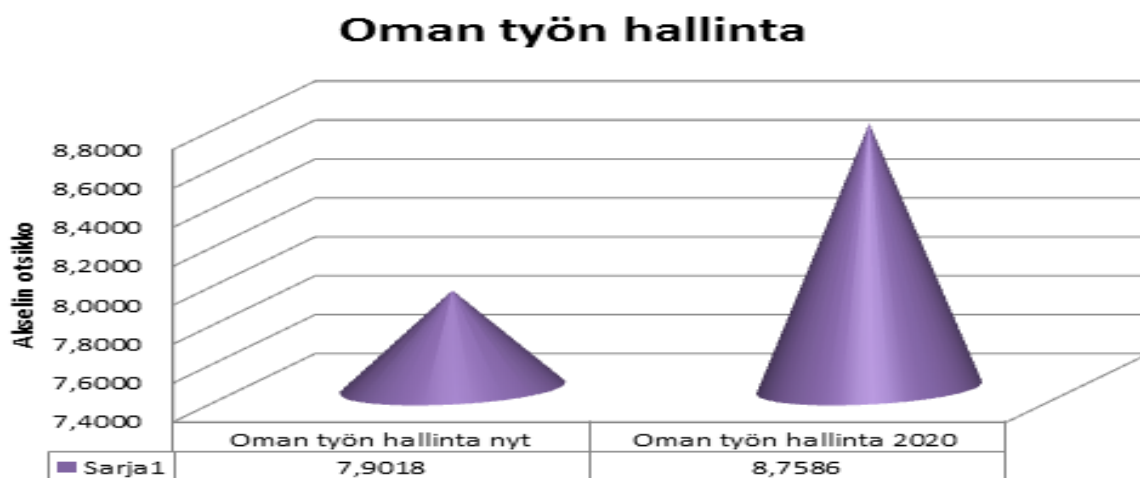
Organisaatio-osaamisesta muodostuneet summamuuttujat



KUVIO 23. Organisaatio-osaaminen.

Organisointitaitoihin kuuluvat talousjohtamista mittaavat osiot, kuten taito tehdä kustannuslaskelmia ja pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia, projektijohtamistaito, päätöksenteon taloudellisten vaikutusten huomioiminen, kokouskäytäntöjen osaaminen, työntekijöiden osaamistasojen hallinta, työtehtävien jakaminen työntekijöiden osaamistasojen mukaan sekä oman työn hallintaa mittaavat osiot kuten, työn suunnittelu ja työajan hallinta. Taidot tehdä kustannuslaskelmia sekä pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia selittävät talousjohtamisen tärkeyden kasvua yksittäisistä taidoista eniten (kuvio 23). Esimiehet arvioivat talousjohtamisen suurimman kehitystarpeen olevan kuitenkin päätösten taloudellisten vaikutusten huomioinnissa. Esimiehen oman työn hallinnassa taidon tärkeyden kasvu jakautuu työn suunnittelun ja työajan hallinnan kesken. Työajan hallinnassa ilmenee työn

suunnittelua huomattavasti suurempi kehitystarve. Työntekijöiden osaamistasojen hallintaa mittaavissa taidoissa tärkeyden kasvu ja kehitystarpeet jakautuivat tasaisesti eri taitojen kesken.



KUVIO 24. Oman työn hallinta.

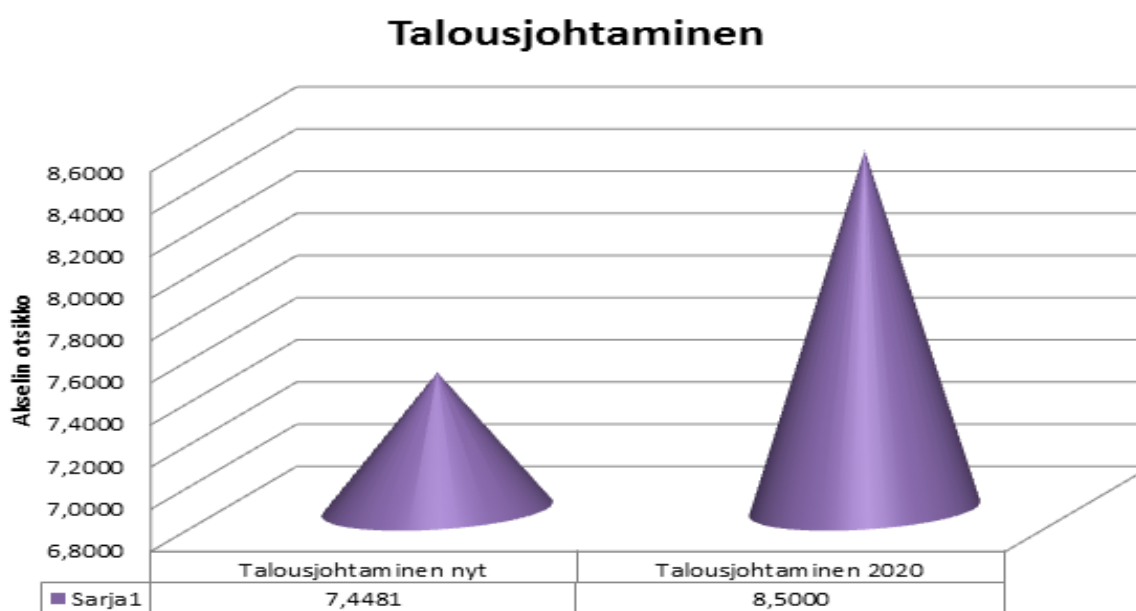
Oman työn hallinnan osaamisessa koettu vaje kertoo esimiesten ajan ja resurssien puutteesta. *Oman työajan hallintaa* ja *työn suunnittelua* pidetään hyvin tärkeänä, mutta osaaminen kyseisissä taidoissa on selvästi heikompaa. Etenkin *oman työajan hallinnassa* kehitystarve on erittäin suuri (kuvio 24). Kehitystarpeen tarkastelussa on huomioitava esimiehen oman vaikutusmahdollisuuden osuus esimerkiksi työaikaan. Esimiesten työmäärän sovittaminen virka-aikaan näkyy tuloksissa osaamisen ja taidon tärkeyden välisenä kuiluna.



KUVIO 25. Työntekijöiden osaamistasojen hallinta.

Työyksikköosaamisen taidot liittyvät substanssiosaamiseen, jota esimiehen on hallittava omassa työyksikössään. Osaamisalueeseen kuuluu työntekijöiden työtehtävien hallintaa mittaavat osiot, kuten oman työyksikön työntekijöiden taitojen osaaminen siten, että pystyy tarvittaessa sijaistamaan heitä, oman työyksikön työntekijöiden työtehtävien opettaminen sekä esimiesten verkostoitumista mittaavat osiot, kuten muiden esimiesten osaamisen hyödyntäminen omassa työssä ja muiden esimiesten auttaminen omalla osaamisella.

Osaamisen puutteet voidaan tulkita myös riittämättömyyden kokemisena työn hoitamisessa. Esimiestyön muutos ja osa muutoksesta tapahtuvat ongelmatilanteiden kautta. Ongelmien tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen ovat avainasemassa työn kehittämisessä. Esimiesten verkostoitumistaitojen tärkeyden kasvu sekä kehitystarpeet ilmenevät molemmissa osaamista mittaavissa taidoissa. Esimiehet kokivat kehitystarpeita sekä muiden esimiesten osaamisen hyödyntämisessä että muiden esimiesten auttamisessa omalla osaamisella (kuvio 25). Työntekijöiden työtehtävien hallinnassa ei koettu merkittävää kehitystarvetta. Esimiehet arvioivat näidenkin taitojen tärkeyden kasvavan tulevaisuudessa.

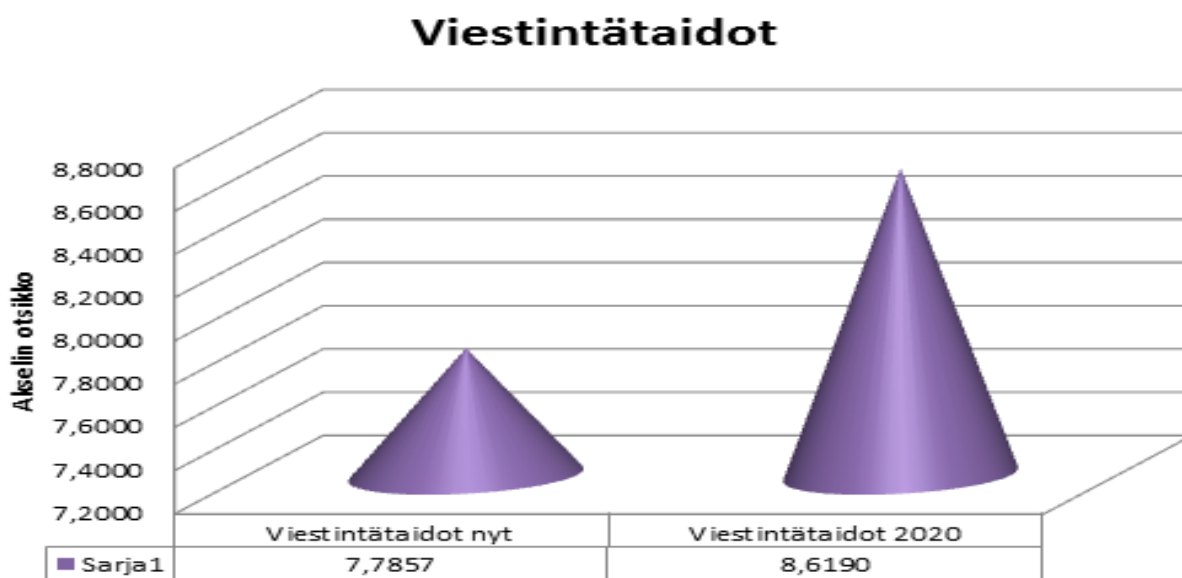


KUVIO 26. Talousjohtaminen.

Talousjohtamisen tärkeyden kasvu perustuu esimiesten mukaan *taitoihin tehdä kustannuslaskelmia* sekä *pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia*. (kuvio 26.)

Talousjohtaminen nähdään yleisesti asioiden johtamisena (management), joka on uudemmassa johtajuustutkimuksessa jäänyt vähemmälle huomiolle. Esimiehet kokevat osaamisalueen olevan kuitenkin tärkeydeltään yksi eniten kasvavista.

Viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin kuuluvat kaikki vuorovaikutuksellinen kanssakäyminen. Viestintäosaamisen kasvua selittää yksittäisistä taidoista eniten monikulttuurisuuden huomioon ottaminen sekä sähköinen viestintä. Tämän taidon arvioinnissa on huomioitava osaamisen riittämättömyyden korostuminen vasta tulevaisuudessa. Nykyhetken kehitystarve on vain murto-osa tulevaisuuden kehitystarpeesta. Muut viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kasvua selittävät yksittäiset taidot ovat erilaisten viestintäkanavien tehokas käyttö ja kyky ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden. Samat taidot selittävät myös viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehitystarpeita muita taitoja enemmän.



KUVIO 27. Viestintätaidot.

Esimiesten mukaan myös viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitys esimiestyössä tulee kasvamaan. Kasvu korostuu erityisesti edellä mainitussa monikulttuurisuuden huomioimisessa. Taidon kasvu perustuu myös *erilaisten viestintäkanavien tehokkaaseen käyttöön* sekä *kykyyn ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden* (kuvio 27). Viestinnän merkitys korostuu strategisena tekijänä sekä päivittäisjohtamisessa.

Kansainvälisten kontaktien määrän lisääntyminen ja tulevaisuudessa kasvavat tehokkuusvaatimukset tulevat vaikuttamaan esimiesten jokapäiväiseen viestintään.

Esimiehet näkevät työnsä tulevaisuudessa entistä kansainvälisempänä. Tämä voidaan havaita *kielitaidon* tärkeyden kasvuna (kuvio 27). Työmarkkinat jatkavat kansainvälistymistään. Tähän vaikuttaa olennaisesti työikäisen väestön väheneminen Suomessa sekä talouden kansainvälistyminen.

6 TUTKIMUSTULOSTEN SOVELTAMINEN ESIMIESVALMENNUKSEEN

Johtamisen kulttuurit ovat muuttumassa. Vanhat johtamismallit eivät enää tulevaisuudessa toimi. Johtamiseen tarvitaan nyt muutosta, sillä uusi ikäluokka on astumassa työelämään. Tämän päivän nuoret ovat koulutetumpia, aktiivisempia ja itsenäisempiä kuin edeltäjänsä. Nuoret aikuiset haluavat jatkuvasti myös kouluttaa itseään ja kaipaavat työltäänkin kehittymistä. Johtajavaltaiset ja prosesseja johtavat esimiehet eivät enää riitä tulevaisuuden johtajiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-18.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda esimiesvalmennuksen sisällön kokonaisuus aineettomien menestystekijöiden ja interventiodien pohjalle. Esimiesvalmennuksen viitekehyksenä oli työhyvinvointi, toimintakyky ja johtamiskulttuuri suhteessa aineettomiin menestystekijöihin. Tarkastelukulma oli talouden/tuloksen, asiakkaan, prosessien ja oppimisen sekä kehittymisen näkökulma.

Aineeton pääoma ja aineettomat menestystekijät muodostavat organisaation suorituskyvystä pääosan erityisesti organisaatioissa, missä sisäisen ja ulkoisen tiedon käsittelyllä on merkittävä osa. Aineeton pääoma on organisaatiossa sitoutuneena henkilöstöön (inhimillinen pääoma), rakenteisiin (rakenne pääoma) ja partnereihin sekä asiakkaisiin (suhdepääoma). Kehittämistutkimuksessa on pyritty löytämään yleisiä menestystekijöitä ja määrittelemään näille menetelmät eli interventiot aineettoman pääoman eri osa-alueille.

Aineettomien menestystekijöiden määrittäminen on vaikeaa. Aineettomat pääomat ovat näkymätöntä ja sidoksissa hiljaiseen tietoon. Tavoitteena oli edellä mainitusta johtuen käsitellä enemmän teoreettisen viitekehyksen pohjalta aineetonta pääomaa ja kuvata sitä kautta erilaisia näkökulmia. Esimiesvalmennuksen aineettomat menestystekijät tulee määrittää visiosta ja tavoitteista käsin. Tämä valmennusmalli toimii esimerkinomaisesti ja jokainen organisaatio lähtee liikkeelle tapauskohtaisesta yksilöidystä TIP-, HB- tai HTP:n osoittamista parannuskohteestaan.

Aineettoman pääoman keskeinen tekijä on tieto. Hiljainen tieto on sitoutunut ihmisiin ja heidän kokemuksiin. Eksplisiittinen tieto on organisaatiossa julkilausuttua tai koodattua. Organisaation tietämyksen hallinnalla tarkoitetaan sitä, että tietämyksen hallinnan avulla organisaation tulee saada esille molemmat tiedon lajit ja pyrkiä tiedon lajien konversioon ja uuden tiedon tuottamiseen. Suorituskyvyn mittaamisen tavoitteena on tukea organisaation tietämykseen liittyviä prosesseja ja sitä kautta aineettoman pääoman kehittämistä. Tieto ja tietämyksen hallinta voidaankin ajatella eri muodoissaan projektin aineettomiksi menestystekijöiksi.

6.1 Esimiesvalmennus henkilöstöjohtamisen suunnannäyttäjäksi

Esimiesvalmennusohjelma on parhaimmillaan esimiesten ammatillisen kehittymisen foorumi, jossa tarjoillaan ajankohtaista tutkimustietoa niin maailmalta kuin kotimaastakin. Samalla esimiehet oppivat foorumin välityksenä käytäntöjä ja mahdollisuuksia selviytyä työelämän haasteista.

Kyselylomakkeen puolistrukturoitujen osioiden anti kuvasti henkilöstöjohtamisen suuntaa. Kyselylomakkeen osaamisalue sisälsi viimeisenä kysymyksenä puolistrukturoidun kysymyksen, joka liittyi kysymyssarjaan. Litteroinnin lähtökohtana oli löytää yläkäsite vastauksille, joita olivat pääomalähtöisiä: suhde-, rakenne- ja henkinen pääoma. Foddy (1995, 127-128) perustelee avointen kysymysten etuja muun muassa seuraavasti:

- Sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin.
- Antavat mahdollisuuden tunnistaa vastaajan viitekehyksiä.
- Välttämätön vaihe monivalintatehtävien vaihtoehtojen kehittelyssä.

Tutkimuksessa puolistrukturoitujen kysymysten tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisuus täydentää osaamisaluetta haluamallaan taidolla ja arvioida tämän tärkeyttä sekä omaa osaamista tässä taidossa. Täten osiot voivat toimia kyselyn kehittämisen apuna. Osaamisaluetta täydentäviin kohtiin tuli vähänlaisesti vastauksia. Yhtenä syynä tähän voidaan pitää kyselyn pituutta. Lukumäärältään vähäisissä vastauksissa esimiehet täydensivät yleensä osaamisaluetta valitsemallaan taidolla, jota kysyttiin myöhemmin toisen osaamisalueen osiona. Täydennettävien kysymysten tuoma uutuusarvo oli vain osioiden mahdollinen uudelleenjärjestäminen. Avoimista kysymyksistä uutta tietoa tuotti eniten henkilöstöjohtaminen ja vuorovaikutustaidoissa kysytty osio. Tässä, kuten useissa muissa puolistrukturoiduissa osioissa, vastaaja hallitsi itse tärkeäksi kokemansa taidon. Muilta osin puolistrukturoidut osiot tuottivat hyvin vähän uutta tietoa, eikä perusteellinen jatkokäsittelyn ollut tarpeen.

Kyselytutkimuksen vapaassa kentässä missä kysyttiin ***”Mitä taitoa haluaisin itsessäni kehittää?”*** useat esimiehet toivat esiin seuraavia kehittymiskohteita itsestään:

- *”Muutoksiin sopeutumista.”, ”pitkäjännitteisyyttä...”, ”Hetkeen tarttumista.”, ”rakentavan kritiikin antamista.”, ”Haluaisin oppia sanomaan EI.”*

Valmennusohjelman tavoitteena on liittää johtajana kehittyminen, HR-osaaminen, urahallinnan ja työhyvinvoinnin (tasa-arvo ja yhdenvertaisuus) kysymykset organisaation teoreettisiin, toiminnallisiin ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Esimiehet voivat laatia valmennusohjelmassaan henkilökohtaisia suunnitelmia ammatillisesta kehittämisestään.

Esimiesvalmennuksen tehtävänä on edistää työkykyä ja hyvinvointia ja samalla toteutuvat yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu sekä oikeudenmukainen johtaminen. Esimiesten ja johtajien tulisi olla päteviä, ammattitaitoisia ja heillä tulisi olla hyvät johtamis- ja ihmissuhdetaidot. Rauramo sanoo, että esimiehen merkitys alaistensa hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen on merkittävä. Esimiestyöllä tulee innostaa, delegoida, vaatia ja valvoa. Lisäksi se on suunnittelua, analysointia, päätöksentekoa ja kehittämistä, toisen yksilön tasavertaista, vuorovaikutteista

kohtaamista sekä ohjaus-, seuranta- ja palauteviestintää. Johtamiseen kuuluu tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukaisuus sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. Kaikki nämä liittyvät jaksamiseen ja työssä koettuun hyvinvointiin. Tuloksellisuuden kannalta ne ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita. (Rauramo 2008, 133.)

Esimiesvalmennuksen sisällössä tulisi ottaa huomioon esimiesten kyselyssä antamia henkilökohtaisia kehittämisenäkökulmia. Tärkeimpiä kehittämiskohteita olivat kyselyn kehittämisenäkökulmat ja ajanhallinta, kuten myös kyky havainnoida ja kohdata alaisiaan. Kyselyn kehittämisenäkökulmia:

- *"Monien samanaikaisesti etenevien pitkäjänteisten projektien ja välittömästi hoidettavien työtehtävien yhteensovittaminen, eli ajanhallinta ja priorisointi."*
- *"Kykyä tarkemmin havaitsemaan keskinäiseen viestintään liittyviä häiriötekijöitä."*
- *"Ammattitaito, johtaminen, kannustaminen. Ajankäytön suunnittelua ja toteutusta - Organisaation tuntemusta --> miten hyödynnän ympärillä olevaa organisaatiota omassa työtehtävässä - kielitaito"*
- *"Rakentavan palautteen antaminen"*
- *"Delegointi ja tehtävien toteutumisen seuranta henkilöjohtamista asiajohtamisen sijaan."*
- *"Asiat pitäisi pystyä esittämään ja perustelemaan paremmin = sosiaalisuus ihmisten yksiköllinen kohtaaminen. kannustus."*
- *"Ihmisten kuuntelemisen taitoa kaiken kiireen keskellä. Tuntuu usein, että siihen ei yksinkertaisesti ole aikaa, vaan pitää tehokkuusluvut mielessä painaa eteenpäin. Ehkä jotkut alaisistakin kaipaavat inhimillisempää otetta johtamiseen."*
- *"Ylipäättensä ihmisten johtaminen"* *"Positiivisen palautteen lisääminen."*
- *"Kriisitilanteiden toimintatapamallin, psykososiaalisen tuen toimintaperiaatteet."*

Työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen voidaan ymmärtää organisaation tietoiseksi toimenpiteeksi, jonka avulla pyritään aikaansaamaan työnteon kannalta tärkeää oppimista ja itsensä kehittämistä. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan organisaation henkilöstön toimintavalmiuksien ja osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä vallitsevan vaatimustason mukaisesti. (Ruohotie & Honka 1999, 167-178). Kehittämistutkimuksessani henkilöstö -termillä viitataan kaikkiin organisaatiossa työskenteleviin työntekijöihin, vaikka painopiste onkin organisaatioiden esimiehissä.

Yksi tärkeä lähestymiskeino on avata esimiesten tukemiseen liittyvää organisaatio-osaamista. Tämä tuli esille joidenkin vastauksista:

- *"Henkilöstön johtaminen siten, että kuuluu organisaatioon. Enemmänkin johtamista tiimissä kuin tiimin johtamista."*
- *"Esikuntien tekemän ohjausmenetelmien ymmärtäminen, eli mitä ne tekee, kun se ei tunnu millään tavalla tukevan minua esimiehenä. Organisaatio-oppi...vaikka olen ollut "talossa" töissä pitkään en tunne ymmärtäväni mitä esikunta (merive) tekee meidän työn tukemiseksi."*

Kehittämistoimenpiteet voidaan suunnata kehittämään työntekijöiden tietoja, taitoja taikka asenteita. Kehittämisesursseja tulisi hyödyntää siten, henkilökunta pystyy sisäistämään oman työpanoksensa merkityksen osaksi organisaation menestystä ja kokemaan samalla organisaation menestymisen olevan myös työntekijöiden etujen mukaista (Ritala & Tarvainen 1991, 22-35).

Työtehtävissä selkeä vastuunjako ja yhteiset pelisäännöt ovat hyvä lähtökohta hyvälle työskentelylle. Esimiehen on kyettävä luomaan avointa vuorovaikutusta ja hyvää ilmapiiriä työpaikalle. Tämä vaatii esimiehen roolin muuttamista asioiden johtamisesta ihmisten johtamisen suuntaan. (Vesterinen 2006, 84.)

Esimiesten vastaukset kysymykseen **"Mitä osaamisen aluetta haluan itsessäni kehittää?"** liittyivät taasen kykyyn kohdata ongelmia, vuorovaikutukseen, sosiaalisuuteen ja oman osaamisen kehittämiseen. Seuraavaksi joitakin esimiesten tyypillisimmistä vastauksista:

- *"Stressinsietokyky", "Henkilöstöjohtamista ja tiimityöskentelytaitoja.", "Töiden järjestelykykyä"*
- *"Riskien tunnistamista...", "Hetkeen tarttumista", "Johtaminen yleensä ja kannustaminen.", "Kouluttamistaidon opettaminen"*
- *"Oman osaamisen kehittäminen suunnitelmallisesti"*
- *"Sosiaalisuutta, ilmaisutaitoa, diplomaattisuutta ihmisten osaamisen laajempi hyödyntäminen"*
- *"Vuorovaikutteisuutta, kykyä kuunnella myös hiljaisimpia alaisia", "Vuorovaikutus ja dynaaminen johtajuus", "Vuorovaikutus", "Oman erikoisosaamisen kehittäminen opiskelemalla pv:n ulkopuolella eri oppilaitoksissa"*

Esimiesvalmennuksen ammatillisen kehittymisen suunnittelun avulla kohdataan työelämän, organisaatioiden ja työntekijöiden osaamisen tarpeita. Työssä tuetaan oppimista, yksilön työhyvinvointia sekä työn, perheen, opiskelun ja muun elämän yhteensovittamista. Organisaatioiden toiminnasta ja toimintasuunnitelmista nousevat kehittämistarpeet ja työntekijöiden omat ammatilliset kehittymistarpeet nivotaan yhteen henkilökohtaisten ammatillisten kehityssuunnitelmien avulla.

Esimiesvalmennuksen prosessi koostuu tehtävästä ja välijakson tehtävien työstämisestä sekä näitä tukevista henkilökohtaisesta ja pien- ja suurryhmän ohjauksista. Myös verkkoympäristö tukee välijaksojen työskentelyä. Tavoitteena on, että esimiesvalmennuksen valmennusohjelma mahdollistaisi esimiehen yksilöllisen suunnittelutyön, joka rakentuisi tavoitteelliseksi kehittämispoluksi koko johtamistyölle. Valmennusohjelman tarkoituksena on myös antaa esimiehelle välineitä kehittämis- ja johtamistyöhön esimerkiksi kehityskeskusteluun organisaation tavoitteiden suuntaisesti ja tukea näin toiminnan tuloksellisuutta.

Työtehtävien ja tavoitteellisen kehittymisen suunnittelun avulla esimies vahvistaa ammatillisuuttaan ja valmiuksiaan pysyä mukana työelämän muutoksissa. Kehityssuunnitelmat tukevat urahallintaa ja antavat esimiehille uusia välineitä kehittämis- ja johtamistyöhön, esimerkiksi kehityskeskusteluihin.

6.2 Esimiesvalmennuksen rakennuspalikat

HR-osaaminen on monien eri menetelmien, viitekehyksien ja mallien soveltamista johtamistyöhön. Menetelmät syventävät esimiesvalmennuksen kautta ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Näiden taitojen painottaminen toteutuisi ja vahvistaisi henkilöstöjohtamista kaikilla osa-alueilla. Prosessinomaisella jatkuvalla ja toistuvalla valmennuksella saadaan aikaan niitä tuloksia, mihin tällä hetkellä yksittäisillä koulutuksilla pyritään. Tarvitaan tietenkin hyvää suunnittelua ja tarpeeksi pitkää aikaperiodia.

Toimintakokonaisuus muodostuu HR- ja henkilöstöjohtamisesta, jolla pyritään edistämään organisaation tavoitteita. Organisaation tavoitteiden edistäminen tapahtuu ihmisen pääoman kautta, joka puolestaan luo perustan toimintojen

suunnittelulle ja valinnalle. Yhteisöllisyys ja ihmislähtöisyys johtamisessa tarkoittavat tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, kiittämistä ja kehittymisen mahdollistamista niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisestikin. Kaiken perusta on esimiehen ja työntekijän välinen luottamus, jonka syntymisessä esimiehen täytyy olla aloitteellinen. (Hartikainen, 2010.)

Kyselytutkimuksen kysymyksen ***”Onko joku muu organisaatiotaito, jonka arvioit tärkeäksi nyt tai tulevaisuudessa? Mikä?”*** vastaukset liittyivät edelleen suunnitelmallisuuteen, tavoitteisiin, taitoihin, ketteryyteen ja elastisuuteen. Seuraavaksi esimiesten tyypillisempiä vastauksia:

- *”Suunnitelmallisuudessa pysyminen. Suunnitelmia laaditaan kovalla työllä ja ajankäytöllä, sitten niitä muutetaan vähäpätöisten asioiden vuoksi, jolloin kaikki aika ja työ käytetään uudelleen vanhan suunnitelman päivittämiseen tai uudelleen tekemiseen.”*
- *”Organisaation tavoitteiden ja päämäärien asettaminen seuraaminen ja vaikuttavuuden arviointi. ”Johtajan tulisi paremmin ymmärtää erilaisia työhön liittyviä ajattelu-, toiminta- ja työtapoja sekä niiden merkityksen organisaation kokonaistoimintaan. Johtajan tulee haluta sitoutumista ja toimimista yhteisen edun kehittämiseksi ja sen tulee olla näkyvää, mitattavaa.. Osallistuminen on näkyvää...”*
- *”Organisaatiokulttuuri”*
- *”Taito johtaa henkilöstöä - Tavoitteen asettaminen - organisaation eri tehtävät - niiden suunnittelu liittyen tavoitteeseen - organisaation henkilöstö - heidän sijoittaminen tehtäviin, jotta päästään tavoitteeseen - henkilöstön kouluttaminen - varmistetaan tavoite - henkilöstön kannustaminen - varmistetaan tavoite - koulutuksen seuranata ”*
- *”Pitkäjänteinen suunnittelu, tavoitteet riittävän pitkälle, jolla mahdollistetaan parempi org toiminta, merivoimien suunnittelu on aika lyhytjänteistä.”*
- *”Taito käydä kehityskeskusteluja niin kuin niitä on tarkoitus käydä, ei pelkästään arvioida alaisen suoriutumista tehtävissään.”*
- *”Hallinnollisen työn vähentäminen, jotta voisi keskittyä operatiiviseen työhön.”*
- *”reaalisuus”*
- *”Ketteryys (ja joustavuus)”*
- *”Sisäinen viestintä ja pitkän tähtäimen suunnittelu sekä taloussuunnittelun yhteensovittaminen ja talouden parempi huomioiminen.”*
- *”Pitkän tähtäimen henkilöstösuunnitelman laatiminen.”*
- *”Yhteistyöverkostojen ylläpito. Lainopillisten vaikutusten tunnistaminen. Innovatiivisuus.”*

Ihmisten johtaminen edellyttää sitoutuneita johtajia. Nämä johtajat vaalivat yhteistä päämäärää ja rakentavat kollektiivista johtamista. He kokoavat työyhteisön, jossa omia heikkouksia pohditaan ja ratkaistaan avoimesti. Johtajat ovat suoraan yhteydessä työntekijöidensä kanssa ja asettuvat heidän tasolleen sekä keskustelevat heidän kanssaan. Johtajat ovat ansainneet työntekijöiden luottamuksen toiminnallaan. Nämä johtajat keskittyvät tiettyihin asioihin kerrallaan, esim. johtavat vain osaprojekteja, eivät kaikkia tai kokonaisuuksia. (Eisenstat Beer, Foote, Fredberg & Norrgren 2008, 5-8.)

HR-rooleja Ulrich ja Brockbank (2005) mukaan on viisi. Roolit ovat henkisen pääoman kehittäjä, henkilöstön puolestapuhuja, strateginen partneri, hallinnollinen erityisasiantuntija ja HR-johtaja (vetäjä). Uudesta jaottelusta ei suoraan pysty osoittamaan erikseen operatiivisia ja strategisia esimiesrooleja.

HR-johtajan, vetäjän muutosherkkyiden ja -valmiuden saaminen osaksi normaalia toimintaa kaiken kokoisissa konserneissa saattaa olla erillistä tai irrallaan johdon kokonaistavoitteista. Henkilöstöjohtamisen kyky strategisuuteen on osittain riippuvainen kyvystä toimia operatiivisesti, mikä käytännössä hankaloittaa jakoa puhtaasti operatiivisen ja strategisen roolin välillä. Tästä huolimatta osassa henkilöstöfunktion roolikehyksessä on tehty ero strategisten ja operatiivisten roolien välillä. (Ulrich 1997.)

Johtamisen lähtökohdat muodostuvat seuraavista pääomista: inhimillisten, sosiaalisten ja rakenteellisten ulottuvuuksien osaamisesta, toiminnasta ja ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Johtamistyö rakentuu osaamisesta johtamistyössä, joka pitää sisällään johtajan tiedot, taidot, kokemukset ja motivaation. Valmius työskennellä esimiehenä tarkoittaa esimerkillisyyttä johtamisroolissa ja tahtoa työskennellä sitoutuneesti kehitymis- ja kehittämistyössä. Toiminta voi sisältää suunnitelmia ja strategioiden toteuttamisia, toimintatapojen rakentumisia ja käytön sekä arvioinnin ja palautejärjestelmien hyödyntämisiä. Ilmapiiriin tulee kuvata vuorovaikutusmahdollisuuksien toteuttamista intensiivisesti erilaisten yhteistyökuvioiden avulla ja yhteisöllisyyden sekä asiakaslähtöisyyden ylläpitämisessä. Avoimuus, joustavuus ja kannustavuus toimivat optimaalisina periaatteina. Strateginen osaamisen hallinta edellyttää lisäksi vahvaa tukea jokaisella

osa-alueella, jotta johtamistyö saavuttaisi sille asetetut tavoitteet erityisesti kehittyvässä johtamistyössä. Tässä tutkimuksessa esimiesvalmennuksen interventioiden avulla luodaan johtamisosaamiselle harjoittelualusta, jolloin johtamisosaaminen ja johtamistoiminnan tavoitteellista ilmapiiriä tukevat inhimillisenä, sosiaalisena ja rakenteellisena ulottuvuutena työyhteisöä. Kokonaisuus koostuu strategisuutta ilmentävistä elementeistä.

Esimiehiltä kysyttäessä ***”Onko joku muu työyksikköosaamiseen liittyvä taito tärkeä työssäsi? Mikä?”*** vastaukset liikkuvat päätöksenteossa, muutosjohtamisessa, vuorovaikutusosaamisessa ja yhteistyösuhteissa:

- *”Nopea päätöksenteko”, ”Henkilöstön tunteminen ja heidän käsittely / ohjaaminen”, ”Kuunteleminen..”, ”Muutosjohtaminen”, ”Kouluttamistaidon opettaminen”, ”Pikatilanteiden organisointi”, ”Ihmisten osaamisen ja henkilökohtaisen valmiuden hyödyntäminen”, ”yleisesti ottaen kaikenlaiset organisointitaidot”, ”Vuorovaikutus ja joustaminen”, ”ihmisten kohtaaminen*
- *vuorovaikutus”, ”Resurssien hankkiminen ylemmiltä johtoportailta. Argumentaatiotaito.”*
- *”Yhteistyösuhteet PV:n ulkopuoliseen maailmaan”, ”Yhteistyötaidot”*

Mikäli tavoitteena on parantaa työmotivaatiota, viihtyvyyttä, tehokkuutta ja tuottavuutta työyhteisössä, interventioista merkittävälle sijalle nousee käsite inhimillisten voimavarojen kehittäminen (HRD). Tällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka mahdollistavat henkilöstön osallistumisen oman työnsä ja koko organisaation toiminnan suunnitteluun. HRD:ssä on erotettavissa kolme suuntautumistapaa, joista ensimmäisen tarkoituksena on hahmottaa organisaation johtotehtävissä työskentelevien avainhenkilöiden kehittäminen muita keskeisemmäksi. Toisessa suuntautumistavassa painotetaan organisaation sisäisen vuorovaikutuksen parantamista ja sen myötä myös palautteenannon kehittymistä, jolloin kyetään paremmin hahmottamaan ja ennakoimaan muutoksia ja ongelmia. Kolmannen suuntautumistavan tarkoituksena on painottua yksilön uran ja henkisen hyvinvoinnin edistämiseen. (Varila 1991, 61.)

On välttämätöntä tehdä koulutustarpeita selkeyttävät toimenpiteet esimiesvalmennuksen sisällön suunnittelussa. Tämän jälkeen voidaan ryhtyä

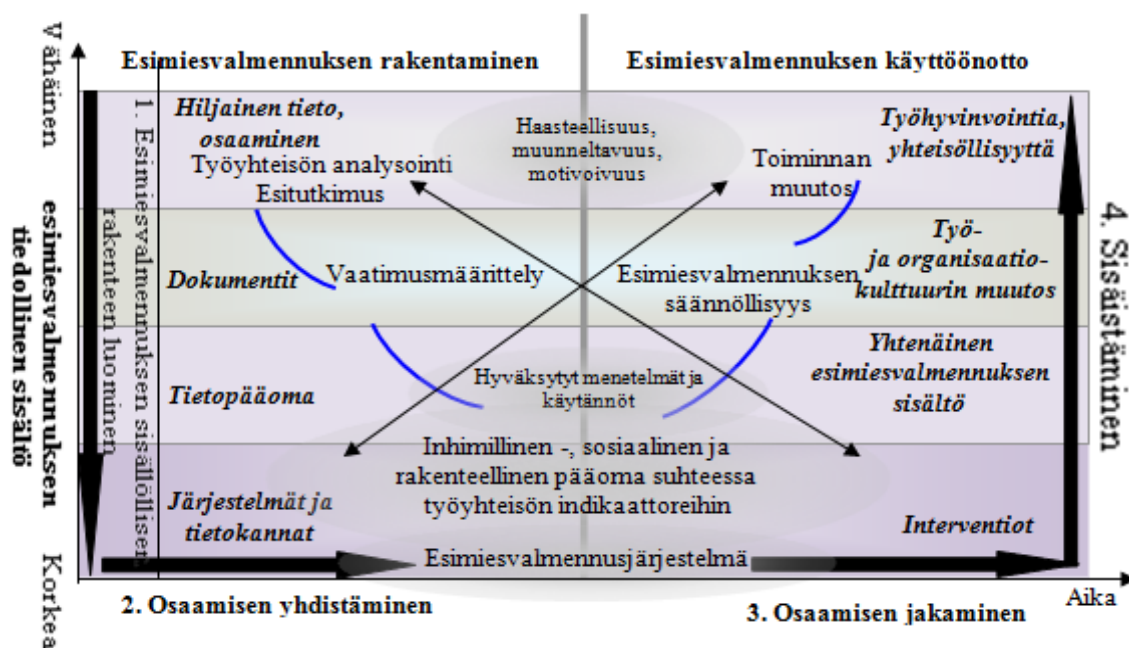
pohtimaan valmennuksen kokonaiskuvaa eri ryhmien ja yksilöiden tarpeista. Näitä koulutustarpeita voidaan tyydyttää monin eri tavoin. Esimiesvalmennuksen sisältö on hyvin elastinen ja organisaatioon sidonnainen. Eri interventiomenetelmätapojen soveltaminen esimerkiksi kurssi, koulutus, seminaari, työkierto ja projektimuotoisten sisältöjen tueksi ovat mahdollisia. Keskeistä on, että organisaation ja yksilön tarpeet yhdistyvät koulutustoiminnassa eli molemmat hyötyvät. (Juuti & Vuorela 2002, 58.)

Työyhteisön sisäiset ongelmat voivat heijastua myös yksityiselämään ja vapaa-aikaan. Esimiehet, jotka ovat onnistuneet hyvinvoinnin johtamisessa, ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnasta. He ovat muita esimiehiä kiinnostuneempia hyvinvoinnin sekä oman esimiestoiminnan kehittämistä. Ongelmiin on tartuttava välittömästi. Tärkeimpiä hyvinvoinnin rakennusaineita ovat kokemukset oman työn merkityksellisyydestä, kyvystä vaikuttaa omaan työhön sekä kokemus oikeudenmukaisuudesta. Hyvällä esimiehellä on tunneälyä. Hän on työyhteisön tunneilmapiirin tulkitsija, joka ymmärtää toisten tunteita. Johtaja on nykyään motivoija, innostaja ja keskustelukumppani eikä ainoastaan määräysten jakaja ja työn valvoja. (Rauramo 2008, 147-148.)

Kaikkien interventioiden tarkastelukulmasta voidaan lähestyä hiljaista tietoa organisaation näkökulmasta. Tällöin huomataan, että tämän tiedon jakaminen organisaatiossa edellyttää tiedon muuttamista sanoiksi, numeroiksi tai symboleiksi eli eksplisiittisen tiedon mukaiseksi ilmentymäksi. Tällä tavoin toimittaessa jokainen työyhteisön jäsen voi hyödyntää organisaation hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa tietoa ja sen korostamisesta saattaa seurata se, että organisaatio näyttäytyy elävän tiedon käsittelijänä, vaikka se todellisuudessa käsittelee mekaanista tietoa. Tässä yhteydessä jaetun hiljaisen tiedon käsittelyllä on paljon suurempi merkitys kuin pelkästään objektiivisella tiedon käsittelyllä itsellään. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 146.)

Kehittämistoiminta lähtee liikkeelle siitä, että jokainen esimies tai työntekijä tuntee oman työnsä paremmin kuin muut. Tämä lienee tärkein perustelu, miksi toisaalta koko henkilöstön olisi hyvä osallistua henkilöstökoulutukseen ja esimiesten esimiesvalmennukseen. Kaikkien osallistuminen on työyhteisön kehittämisen koetinkivi. Koulutusta toteuttavien henkilöiden olisikin kaikin tavoin varmistettava

kaikkien osallistuminen ja vedettävä mahdollisimman paljon ihmisiä mukaan kehittämistyöhön. (Juuti ym. 2002, 61-62.)



KUVIO 28. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen.

Hiljainen tieto on lähempänä osaamisen ja siten inhimillisen pääoman käsitettä. Hiljaista tietoa löytyy yksilöiden henkilökohtaisesta tiedosta ja se koostuu niistä henkilöstön piirteistä, joiden avulla henkilökunta pystyy vastaamaan annettujen työtehtävien vaatimuksiin. Merkittävä kysymys organisaation inhimillistä pääomaa katseltaessa on se, miten yksilöiden osaamista kerrytetään päämäärät huomioon ottamalla ja miten osaamista jaetaan (esim. koulutus, kehityskeskustelut, osaamismatriisit, tiimit, yhteistoiminta ja mentorointi).

Hiljaisen tiedon esille saaminen edellyttää runsaiden keskustelujen käymistä organisaatiossa (Juuti 2005, 17). Yleinen käsitys on, että osaaminen varastoituu paitsi asiakirjoihin myös organisaatiomuistiin ja organisaation toimintatapoihin ja rutiineihin (emt., 16). Osaaminen ja organisaation oppiminen liitetään yleensä yhteen. Sengen (1990, 14) mukaan oppiva organisaatio kykenee jatkuvasti luomaan oman tulevaisuutensa yhä uudelleen. Tulevaisuudessa organisaatiolle ei ole luonteenomaista pelkkä sopeutuminen vaan kyky luoda uutta. Olennaista on toimintaympäristön luonne ja vaatimukset. Uudistavaa kehittymistä kaivataan, kun

organisaatiossa ratkaistavat ongelmat ovat uusia ja vaativat laadullisesti uudenlaisten valintojen tuottamista. (Emt).

Esimiesvalmennuksen kautta voidaan päästä organisaation hiljaisen tiedon ymmärtämiseen. Simola väitöstutkimuksessaan esittää viisi kehitettävää periaatetta yhteisen tekemisen ja yhteisten kokemuksien ja yksilön omaaman hiljaisen tiedon muuttumisesta yhteiseksi tiedoksi niin sanotun SECI-prosessin avulla. (Simola 2005, 61-63.) Kuviossa 28 on kuvattu hiljaisen tiedon ja työhyvinvoinnin välistä prosessia esimiesvalmennusjärjestelmässä. Jotta pääsemme hiljaisen tiedon äärelle, työkaluina on käytettävä interventioita. Samalla työyhteisöstä tulee paljon mitattua informaatiota, jotka osoittavat työhyvinvoinnin tilaa työyhteisössä. Näiden osatekijöiden tulkitseminen, vertaileminen ja yhdistämien luovat työhyvinvointia työyhteisöön.

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että kokemukseen perustuvaa tietoa on kuitenkin vaikea prosessoida ja omaksua, koska tieto on usein intuitiivista, joskus jopa tiedostamatonta ja sitä on hankala selittää suullisesti. Nuori työntekijä omaksuu ja oppii kokemukseen perustuvan tiedon yleensä tarkkailemalla ja jäljittelemällä kokeneempaa työntekijää. Myös opastettu harjaantuminen auttaa omaksumaan kokemukseen perustuvaa tietoa. Tästä tiedonsiirtoprosessista käytetään nimitystä tiedon sosialisatiovaihe. (Järvinen ym. 2002, 140.)

Avoimessa kysymyksessä, joka liittyi ***”Onko joku muu ongelmanratkaisutaito mielestäsi tärkeä nyt tai tulevaisuudessa? Mikä?”*** esimiehet toivat esiin ihmissuhteisiin, mahdollisuuksiin ja ristiriitoihin liittyviä kokonaisuuksia:

- *”Ihmissuhdetaidot ja niiden kehittäminen ongelmien ratkaisussa.”*
- *”Asioiden järjestelyn osaaminen, priorisointi..”, ”Ajankäytön hallinta, priorisointi”*
- *”Käytettävissä olevat mahdollisuudet. Miten organisaatio mahdollistaa, vaatii, edellyttää, kun ongelmaa ratkaistaan. Tämä liittyy lähinnä henkilöstön työtehtäviin liittyvistä ongelmista. Onko nykyisessä organisaatiossa suojatyöpaikkoja? Miten pitkään voidaan katsoa sivusta? ”*
- *”Työpisteen / organisaation ongelmat: esimiesten havainnointikyky, esimiesalaisyhteisön luottamus, jotta ongelmat myös tulevat esimies org tietoon.”*
- *”Ristiriitaisen palautteen vastaanottaminen ja siitä olennaisien asioiden poimiminen.”*
- *”Laajempien ongelmien ratkaisuun vaikuttaminen.”, ”Yksinkertaisuus”*

”Olennaisen löytäminen”

Esimiesten kehittämisessä on kysymys organisaation toiminnan sekä menestymisen kannalta siitä strategisesta päätöksestä, millaiseksi ylin johto haluaa työyhteisöä kehitettävän. Organisaation ylin johto asettaa toiminnan tavoitteet ja esimiehen tulisi menettelyssään pyrkiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiesten kehittyminen tulee aloittaa uusien vaatimusten mukaisten taitojen saavuttamiseksi. Mitä paremmin esimies kehittymisen haasteisiin vastaa, sitä paremmin työyhteisö menestyy. Osaava esimies huolehtii henkilöstönsä kyvykkyydestä ja näin esimiehen toiminta heijastuu koko organisaation toimintaan. (Halonen 2001, 179-180.)

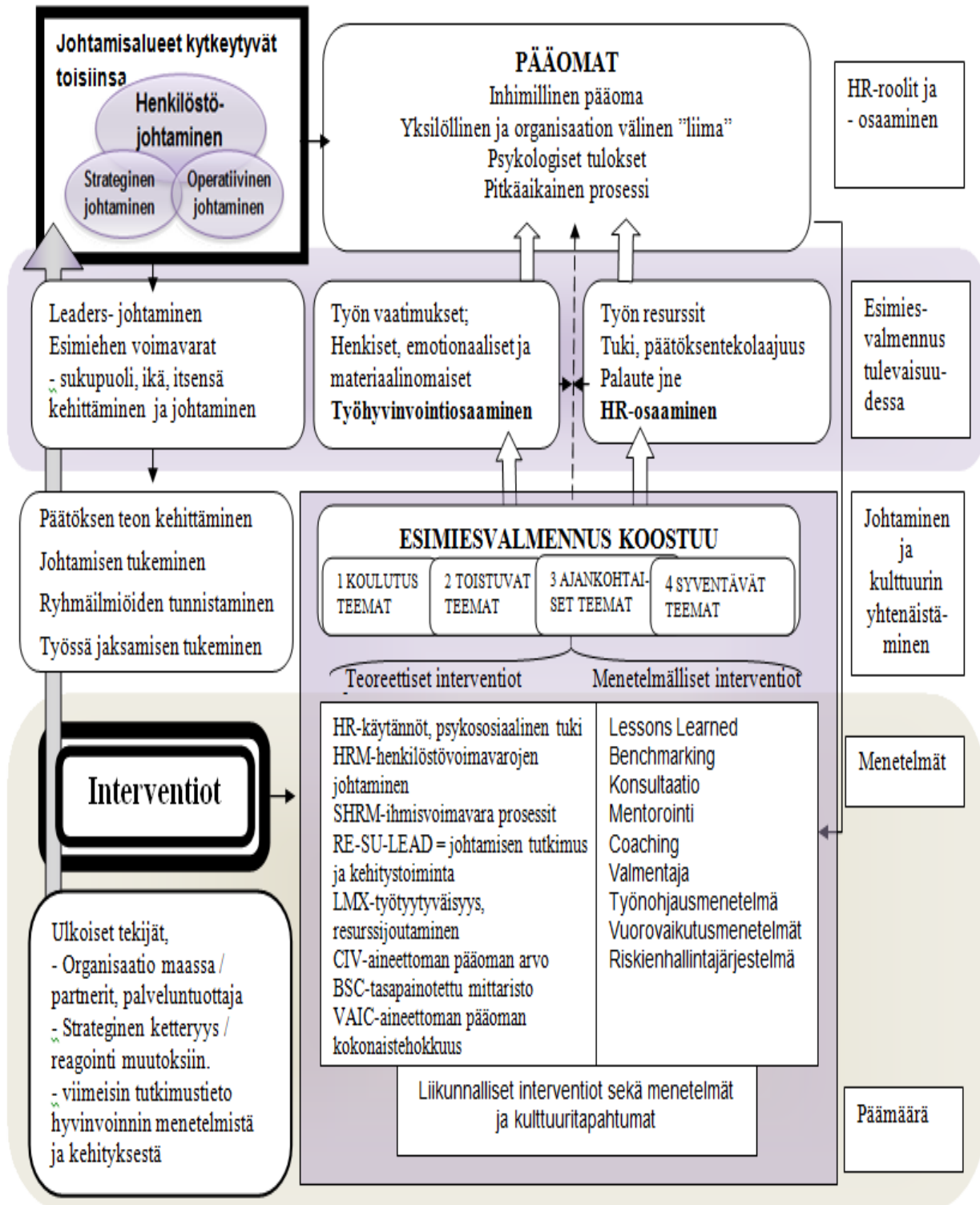
Esimiehen rooli on myötävaikuttaa ja tarjota johtamispalvelua. Johtamisella on useita luonteenpiirteitä, joista mainittakoon päättäväisyys, sosiaalisuus, luotettavuus, innostavuus ja nöyryys työyhteisöä ja esimiestehtävää kohtaan. Johtajien tärkeimpiä arvoja ovat yksilön kunnioitus, oikeudenmukaisuus, tuloksellisuus, vastuullisuus ja esimerkkinä oleminen. (Sydänmaanlakka 2009, 120-121, 164, 166.)

Esimieheltä odotetaan kykyä vaikuttaa työyhteisöön niin, että hänen toimensa parantavat yhteishenkeä organisaatiossa ja työskentelytavat tehostuvat. Esimiestyön osaaminen on siis työyhteisön tuloksellisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta erittäin tärkeää. Sen tähden esimiestyön kehittäminen on avainasemassa työsuoritusten ja tuloksien parantamisessa. Kuten edellä on mainittu, esimies luo omalla osaamisellaan puitteet hyvälle ja huonoille suorituksille. (Jalava 2001.)

Vaikka ylimmän johdon tehtävänä on huolehtia esimiehen johtamistaitojen kehittämisestä, esimiehen tulee itsensä tietää, mitä hän haluaa. Esimiehenä kasvamisen vaatii aikaa ja vaivaa ja myös ihmisenä kasvamista. Erilaiset menetelmät ja tavat, koulutuksesta elämäkokemukseen kasvattavat esimiehen osaamista. (Halonen 2001, 186-189.)

Jotta esimiesvalmennus toteutuu mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, siihen on sitouduttava kaikilla esimiestasoilla. Johtamisen eri tasojen toiminnalliset näkökulmat eroavat organisaation strategisesta ja operatiivisesta suunnittelusta ja kehittämisestä. Sen sijaan joissakin strategian toteutuksessa on keskeistä henkilöstöjohtaminen sekä

esimiestyö. Tarkemmin sanottuna esimiehen rooli on yhtenäistää strategista linjaa koko työyhteisössä sen kaikissa työpisteissä ja kaikilla tasoilla. Henkilöstöjohtamisen ja strategiaviestinnän apuvälineenä toimii esimiesvalmennus eri näkökulmineen laadun vastaamiseksi.



KUVIO 29. Esimiesvalmennuksen sisältö ja sen osatekijät.

Vesterisen mukaan organisaatiossa tehtävän työn arvojen ja työn merkityksen määrittelyn sisäistäminen ovat tärkeitä henkilöstön (kuvio 29) työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen kannalta. Henkilöstön tieto organisaation tavoitteista ja strategioista kasvattaa organisaation sosiaalista pääomaa. Henkilöstön voimavarat ovat organisaation sosiaalista pääomaa, mikä koostuu ihmisten sosiaalisista suhteista organisaation toiminnassa. Henkilöstön hyvinvointi liittyy organisaation sosiaalisen pääoman muodostamiseen, ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Tutkimustiedon mukaan sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen. (Vesterinen 2009, 261-270.)

Aineeton pääoma kokonaisuudessaan koostuu erilaisista aineettomista resursseista. Ne ovat pohjautuneet organisaation sisäisiin verkostoihin ja ovat käyttövalmiina organisaation rakenteissa. Aineeton pääoma voidaan nähdä staattisena ongelmana. Staattisuudella tarkoitetaan sitä, että voimavarat ovat organisaatiossa olemassa, mutta eivät vielä käytössä. Huomio kohdistuu tällöin voimavarojen määrään ja laatuun, ei niiden muuntautumiskykyyn ja muutoksiin.

Organisaation aineeton pääoma on muuttuvaa ja kehittyvää eli dynaamista. Aineettomat resurssit kehittyvät ja jalostuvat jatkuvasti. Henkilöstön kehittymisen kautta syntyy jatkuvasti uusia asioita ja organisaation maine vaihtuu erilaisten asioiden seurauksena. Aineetonta pääomaa tulee hyödyntää, jotta sen avulla saadaan tuloksia. Organisaatiossa oleva osaaminen ei sellaisenaan vielä tuota, mutta osaamisen avulla voidaan tehdä sellaisia tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat käyttävät ja haluavat.

Aineettoman pääoman resurssien tulee virrata organisaation lävitse eli toimintamahdollisuudet vaihtuvat toisiksi ja lopulta näkyväksi hyödyksi koko organisaatiolle. Tavoitteena on saada inhimillinen pääomaa muuttumaan rakenteelliseksi ja suhdepääomaksi, joita edelleen pyritään siirtämään taloudelliseksi hyödyksi. Tätä prosessia kutsutaan transformaatioksi. (Lönngvist, Kujansivu & Antola 2006, 51-52.)

Kehittämisen tavoitteena on avata työyhteisön päämääriä eri henkilöiden näkökulmista niin, että voitaisiin osoittaa entistä parempi suunta organisaation menestykselle. Työyhteisöä kehittäessä pyritään neuvottelemaan sellaisista asioista, joista aikaisemmin ei ole voinut keskustella. Tämä vaatii avoimuuden ja luottamuksen lisäämistä sekä sellaisen kokoavan hengen luomista, jossa turvallisesti mielin voidaan katsoa omaan toimintaan liittyviä kipeitäkin kohtia. (Juuti ym. 2002, 62.)

6.3 Esimiesvalmennusta työelämäohjauksen näkökulmasta

Esimiesvalmennus on parhaimmillaan työelämäohjausta. Työelämäohjaustermi on Suomessa vähän käytetty, mutta maailmalla työpaikkojen ohjauksellisista työmuodoista käytetään nimitystä *workplace counselling*, jonka voi kääntää työpaikkaohjaukseksi. Eri työelämän ohjausmuotoja yhdistävä kattokäsite *työelämäohjaus* (worklife counselling) painottaa ansiotyötä osana elämäkokonaisuutta. Työelämäohjauksessa työurien ja ammatillisen kasvun sijaan keskeistä on ihmisen elämäkokonaisuus ja hyvinvointi. (Onnismaa & Terkki-Mallat, 2008.)

Esimiesvalmennusta työelämäohjauksen näkökulmasta tukivat kehittämistutkimuksen summamuuttajat. Analysoinnin taustalla olivat **henkilöstöjohtamistaidot, ongelmanratkaisutaidot, organisointitaidot, työyksikköosaamiseen liittyvät taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot** sekä **tekniset taidot**. Tutkimuksen vastaukset tukivat työelämäohjausta seuraavien summamuuttajien kautta, joita on **henkilöstöjohtamistaidot**, joka sisälsi henkilöstöjohtaminen ja strategisen johtamisen. Olen nimennyt summamuuttajat uudelleen työelämäohjauksellisesta näkökulmasta, jolloin tutkimuksen tulokset saavat lisää syvyyttä ja uudenlaista näkökulmaa tarkastelun pohjaksi. Kehittämistutkimuksen summamuuttajissa ja faktorianalyysin perusteella nousi esiin neljä vahvaa kehittämisen aluetta:

Summamuuttuja	Työelämäohjausnäkökulma	Työhyvinvointinäkökulma
Henkilöstöjohtamistaidot ja ongelmanratkaisutaidot	1. Henkinen valmius	Hyvinvoinnin johtaminen
Organisaatiotaidot ja tekniset taidot	2. Ammatillinen osaaminen	Yksilön työyhteisöosaaminen
Työyksikköosaamiseen liittyvät taidot	3. Ihmisten johtaminen	Organisaatio ja työyhteisöosaaminen
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä tekniset taidot	4. Tiedon johtaminen	Työelämäohjauksen kriittiset menestystekijät

TAULUKKO 1. Työelämäohjauksen neljä osa-aluetta.

Taulukon henkilöstöjohtamistaidot työelämäohjauksen näkökulmasta ilmentää henkisiä valmiuksia, jotka muodostuvat seuraavista kokonaisuuksista. (Kuvio 18 ja 19). Henkilöstöjohtamistaidoissa ensimmäiseksi summamuuttujaryhmäksi on nimetty inhimilliseksi henkilöstöjohtamiseksi. Tämä käsittää seuraavat summamuuttujat: *palautteen antaminen työntekijöille, kannustamisen, suhtautumisen työntekijöihin yksilöinä, työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioimisen, rakentavan palautteen hakemisen työntekijöiltä, taidon perehdyttää uusi työntekijä sekä työntekijöiden pitämisen ajan tasalla organisaation asioista*. Toinen summamuuttuja sisältää seuraavat osiot: *lakisääteiset tehtävät, työntekijöiden palkkausperusteiden hallinta, taito rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa, yhteistoimintamenettelyn hallinta sekä työntekijöiden palkitseminen oikeudenmukaisesti*. Tämä ryhmä muuttujia nimettiin strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Summamuuttujat kuvastavat esimiesten vaikutusmahdollisuuksia eri taidossa. Esimiesten vaikutusmahdollisuudet henkilöstön rekrytointiin ovat alhaiset. Tämä johtuu rekrytoinnin keskittämisestä omaan yksikköönsä (henkilöstöhallinto). Myös vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden palkitsemiseen ovat rajalliset.

Toinen tarkastelukulma on ongelmanratkaisutaidot. Osaamisalueeseen kuuluvat: *työyksikössä olevien ongelmien ratkaiseminen, työyksikön toimintatapojen kehittäminen, työyksikössä olevien ongelmien tunnistaminen, omien toimintatapojen kehittäminen, omassa työssä ilmenevien ongelmien tunnistaminen sekä omassa työssä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen*. Parhaiten näitä summamuuttujia kuvaavat henkinen valmius.

Henkinen valmius

Osaamista ja korkeaa motivaatioastetta kuvastava henkinen valmius on yhteydessä ensinnäkin elämänhallintataitoihin ja ammatilliseen pätevyyteen ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Toisaalta työtehtävien ratkaisukeskeisyyteen ja positiivisuuteen panostaminen on yhteydessä monipuoliseen tehtävänkuvaan ja korkeatasoiseen työn toteuttamiseen ja motivaatioon. Tähän tulee yhdistää oikea-aikainen ja oikeanlainen palkitseminen. Organisaation on oltava rakenteellisesti joustava. Siihen liittyy olennaisesti työn sisältöjen joustava muuttaminen. Työajan liukumien ja työn sekä vapaa-ajan välinen tasapaino muodostavat tulevaisuudessa tärkeän työssä viihtymisen ja jaksamiseen liittyvän osa-alueen. Tehtävien tasapainoinen jakaminen ja vastuiden antaminen koko työyhteisölle on lähtökohta tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiselle. Lisäksi tarvitaan ohjaavaa ja kannattelevaa työnohjausta sekä esimiessparrausta henkisen valmiuden lisäämiseksi ja kehittämiseksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta henkisen valmiuden kehittymisestä, että elämänhallintataitojen, itsensä kehittäminen, henkilökohtaisen asenteen ja motivaation merkitys tulee kasvamaan entisestään.

Työelämäohjaus sisältää myös kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Hyvinvoinnin johtaminen on hyvinvoinnista huolehtimista, mutta se on myös strategista johtamista henkilöstöjohtamisen ohella. Henkilöstöjohtamisen hyvinvointi ja tulos muodostuvat useista eri tekijöistä. Näistä mainittakoon tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, konkreettisuus sekä näiden aktiivinen toteutus. Toteutuksessa tulee seurata työyhteisöstä nousevia hiljaisia tai aktiivisia viestejä tai signaaleja. Työhyvinvointimalli rakentuu yhteisestä tahdosta ja halusta rakentaa yhteistä hyvää.

Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaminen ja sitä edelleen kehitettäessä tulee paneutua yksilötasolla työnkuvaan. Yksilön perustehtävä tulee olla selkeä ja ajan tasalla. Sen tulee vastata osaamista ja yksilön senhetkistä elämäntilannetta. Toisaalta tutkimukset osoittavat, että vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä sitoutuminen asetettuihin työtavoitteisiin ja suunnitelmiin kasvaa ja yksilölle muodostuu kokonaiskuva asetetuista tavoitteista. Tämä mahdollistaa osaamisen

kehittämisen, joita sen hetkinen tilanne saattaa vaatia (esimerkiksi opinto-, ja tutustumismatkat, hankkeen ja pilotoinnin käynnistämisen)

Johtopäätöksenä edellisestä voidaan mainita, että hyvinvoinnin johtaminen on noussut keskeiseksi organisaatioiden menestystekijäksi. Organisaatioilla on käytössään taloudelliset mittarit hyvinvointiin liittyvien tekijöiden arvioimiseksi. Hyvinvoiva yhteisö tuottaa hyvää tulosta!

Ammatillisen kehittymisen puolesta puhuu tutkimuksen vapaan kentän vastaukset:

- *"Monien samanaikaisesti etenevien pitkäjänteisten projektien ja välittömästi hoidettavien työtehtävien yhteensovittaminen, eli ajanhallinta ja priorisointi."*
- *"Laajempien ongelmien ratkaisuun vaikuttaminen.", "Yksinkertaisuus" "Ihmissuhdetaidot ja niiden kehittäminen ongelmien ratkaisussa.", "Olellaisen löytäminen"*
- *"Pitkän tähtäimen henkilöstösuunnitelman laatiminen.", "Asioiden järjestelyn osaaminen, priorisointi..",*
- Työelämäohjauksen puolesta puhuvat myös vapaan kentän kommentit:
- *"Sisäinen viestintä ja pitkän tähtäimen suunnittelu sekä taloussuunnittelun yhteensovittaminen ja talouden parempi huomioiminen."*

Ammatillinen osaaminen

Toiseksi nousivat organisointitaidot, joita kuvaan ammatillisena osaamisena. Organisaatiotaidot muodostuivat kolmesta summamuuttujasta (Kuvio 18). Ensimmäinen summamuuttuja oli työn suunnittelu ja oman työajan hallinta. Muuttuja nimettiin oman työn hallinnaksi. Toiseen summamuuttujaan kuuluvat: taito tehdä kustannuslaskelmia, taito tehdä pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia, päätöksenteon taloudellisten vaikutusten huomioiminen, projektijohtamistaito sekä kokouskäytäntöjen osaaminen. Tämä summamuuttuja nimettiin talousjohtamiseksi. Kolmas summamuuttuja sisältää työntekijöiden osaamistasojen tunnistamisen eri työtehtävissä sekä työtehtävien jakamisen työntekijöiden osaamistasojen mukaan. Tämä muuttuja nimettiin työntekijöiden osaamistasojen hallinnaksi.

Työelämäohjaus käsitetään ohjauksellisena jatkumona, joka alkaa koulussa uran- ja koulutusvalinnan ohjauksena ja jatkuu työelämän muutostilanteisiin liittyvänä ohjauksena. Työelämäohjaus edellyttää monitieteistä ohjausalan asiantuntijuutta. Työelämäohjausta tehdään erilaisissa organisaatioissa erilaisten nimikkeiden alla kuten työnohjaus, mentorointi, coaching, uraohjaus, outplacement ja työssä oppiminen.

Ammatillinen osaaminen on moniosaajuutta sekä kykyä palkita suoritteita. Yksilön osaamisen kehittäminen tapahtuu palkitsemisen kautta motivoiden. Palkitseminen tulee kohdentaa:

- Houkuttelevaan, jatkuvaan oppimiseen ja yhteisössä toimimiseen
- Esimiesten työn jatkuvaan tukemiseen ja valmentamiseen
- Yhteisölliseen oppimiseen (oppiva organisaatio tekniikka ja - taidot, resursointi)
- Uusiin laitteisiin ja perehdyttämiseen niiden käytössä (älypuhelimet)
- Sosiaaliseen mediaan (yhteisölliset alustat)
- Verkostoyhteistyötaitoihin
- Riittävät ja kannustavat resurssit (osaamisen ja prosessien kehittämiseen)

Johtopäätöksinä ammatillisen osaamisen kehittämisestä voidaan todeta, että uudet viestintätekniillisten mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttävät uudenlaista ammatillista osaamista ja perehtyneisyyttä, jotta esimiestaidoista muodostuu vähitellen tärkeitä kansalaistaitoja.

Vapaan kentän vastukset tukivat ammatillisen osaamisen kehittämistä:

- *"Muutosjohtaminen", "Kouluttamistaidon opettaminen", "Pikatilanteiden organisointi", "Esikuntien tekemän ohjausmenetelmien ymmärtäminen, eli mitä ne tekee, kun se ei tunnu millään tavalla tukevan minua esimiehenä. Organisaatio-oppi...vaikka olen ollut "talossa" töissä pitkään en tunne ymmärtäväni mitä esikunta (merive) tekee meidän työn tukemiseksi." "Suunnitelmallisuudessa pysyminen. Suunnitelmia laaditaan kovalla työllä ja ajankäytöllä, sitten niitä muutetaan vähäpätöisten asioiden vuoksi, jolloin kaikki aika ja työ käytetään uudelleen vanhan suunnitelman päivittämiseen tai uudelleen tekemiseen." "Organisaation tavoitteiden ja päämäärien asettaminen seuraaminen ja vaikuttavuuden arviointi."*

Työelämäohjaus kuvastaa jatkuvaa prosessinomaista oppimista ja kouluttautumista. Esimiehille suunnatun työelämäohjauksen perusta on Suomen Puolustusvoimissa yleisesti käytössä oleva syväjohtamisen malli. Se tukee yksilöiden ja yhteisöjen toimivuutta, toimintakykyä ja osallisuutta työn, suhteiden ja perustehtävän yhteydessä.

Prosessinomaista oppimista ja kouluttautumista kuvaavat parhaiten vapaan kentän vastauksissa, joissa kuvattiin kehittymistä:

- *"Oman osaamisen kehittäminen suunnitelmallisesti", "Kouluttamistaidon opettaminen", "Asioiden järjestelyn osaaminen, priorisointi..", "Ihmissuhdetaidot ja niiden kehittäminen ongelmien ratkaisussa."*

Ammatillisen osaamisen työhyvinvoinnin näkökulmasta yksilön työyhteisöosaamiseen liittyvä rakenteellinen tukeminen (rakennepääoma) on palkitsemista, uralla kehittymistä ja lisäkoulutuksen tarpeen arvioimista. Toimintatavoissa mahdollistuu jaetun osaamisen, kohtaamisen ja tiedon jakamisen kokonaisuudet kuten, alais- ja yhteistyötaidot. Näitä ovat osaamisen jakaminen ja uuden kehittäminen sekä itsensä johtaminen, avoin ja aktiivinen toimintatapamalli ja oma hyvinvointi sekä avoin asenne.

Johtopäätöksinä todettakoon, että työyhteisötaitojen merkitys tulee lisääntymään entisestään ja useat ammatit edellyttävät hyviä itsensä johtamisen taitoja.

Vapaan kentän vastauksia:

- *"Henkilöstön tunteminen ja heidän käsittely / ohjaaminen", "Kuunteleminen..", "Muutosjohtaminen", "Kouluttamistaidon opettaminen", "Pikatilanteiden organisointi", "Ihmisten osaamisen ja henkilökohtaisen valmiuden hyödyntäminen", "yleisesti ottaen kaikenlaiset organisointitaidot", "Vuorovaikutus ja joustaminen", "ihmisten kohtaaminen vuorovaikutus",*
- *"Oman osaamisen kehittäminen suunnitelmallisesti", "Sosiaalisuutta, ilmaisutaitoa, diplomaattisuutta", ihmisten osaamisen laajempi hyödyntäminen", "Ihmissuhdetaidot ja niiden kehittäminen ongelmien ratkaisussa."*

Ihmisten johtaminen

Työyksikköosaamiseen liittyvistä taidoista muodostettiin kaksi summamuuttujaa (kuvio 18). Ensimmäisen summamuuttujan muodostavat oman työyksikön työntekijöiden työtehtävien opettaminen sekä oman työyksikön työntekijöiden taitojen osaaminen siten, että lähiesimies pystyy tarvittaessa lomittamaan heitä. Tämä muuttuja nimettiin työntekijöiden työtehtävien hallinnaksi. Toinen summamuuttuja nimettiin esimiesten verkostoitumiseksi.

Esimiesvalmennuksen kannalta merkittävän summamuuttujan muodostavat muiden esimiesten osaamisen hyödyntäminen omassa työssä sekä muiden esimiesten auttaminen omalla osaamisella. Yksi osio jakautui analyysissa summamuuttujien kesken. Tämä on esimiehen oman työyksikön työmenetelmien kehittäminen. Tarkastelusta jätettiin pois kysymykset erityisten teknisten taitojen hallinnasta sekä strategisten linjausten noudattamisesta heikon vastaajamäärän vuoksi.

Ihmisten johtaminen on monimuotoista ja sen vaativin osa-alue on vuorovaikutustaitojen laaja hallinta. Näihin sisältyvät erilaisuuden johtaminen, monikulttuurillisuuden näkeminen voimavarana ja ikäjohtaminen (kaikki ikävaiheet). Toiseksi mainittakoon esimiesten osaaminen, josta voidaan erotella työyhteisöosaamisen jatkuva tukeminen ja kehittäminen sekä jatkuva työnohjaus.

Johtopäätöksenä edellisestä todettakoon, että esimies- ja johtamisosaamisen keskeisimmät valmiudet ovat ihmisten johtamisen hyvät taidot. Inhimilliset arvot on ymmärretty hyvinvoinnin ja tuloksen kannalta keskeisimmiksi.

Vapaan kentän vastauksia:

- *"Henkilöstön tunteminen ja heidän käsittely / ohjaaminen", "Kuunteleminen..", "Sosiaalisuutta, ilmaisutaitoa, diplomaattisuutta", ihmisten osaamisen laajempi hyödyntäminen", "Ihmissuhdetaidot ja niiden kehittäminen ongelmien ratkaisussa."*

Ihmisten työhyvinvoinnin kehittämisen vuoden 2012 vastaukset hajaantuivat tasaisesti, mutta ennusteena 2020 merkittävä osa esimiehistä katsoi, että

monimuotoisten työyhteisöjen johtaminen katsotaan keskeiseksi johtamisen elementiksi.

Työhyvinvoinnin osalta organisaation yhteisöosaamiseen liittyvät sosiaaliset taidot, jotka toteutuvat organisaation visioissa ja strategian määrittelemillä osa-alueilla. Näitä osa-alueita ovat suorituksen johtaminen. Tämä pitää sisältää laadullisten mittareiden hyödyntämistä, joita ovat:

- Selkeä ohjeistus
- Olennaiset mittarit myös onnistumiseen (palkitsemisen todentamiseksi)
- Koulutuksen ja tutkimuksen kohdentaminen strategian kannalta oikein
- Opitaan kehittäviä työmenetelmiä ja joka tasolla palautteen antamista

Toisena työhyvinvoinnin osa-alueena on palaute sekä vuorovaikutus. Vuorovaikutusta lisääviä tekijöitä voidaan luetella seuraavasti:

- Yhdessä mietityt sopivat palkitsemismenetelmät (usein vanhat käytännöt)
- Järjestelmällisen määrällisen palautteen lisääminen
- Avoin kanssakäyminen
- Liiallisen byrokratian purkaminen (tilalle kokeilevia ja luovia toimintatapoja ja niiden jakamista)

Johtopäätöksinä edellisestä mainittakoon joustavat toimintatapamallit, jotka lisääntyvät. Niiden kautta innovoidaan uusia tuotteita ja palveluita. Tämän todetaan myös vaikuttavan työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Palkitsemismenetelmät on muutettu muun muassa vapaa-aikaan ja työn joustoon liittyviksi.

Vapaan kentän vastauksia:

- *"Positiivisen palautteen lisääminen.", "Ihmisten kuuntelemisen taitoa kaiken kiireen keskellä. Tuntuu usein, että siihen ei yksinkertaisesti ole aikaa, vaan pitää tehokkuusluvut mielessä painaa eteenpäin. Ehkä jotkut alaisistakin kaipaisivat inhimillisempää otetta johtamiseen."*

Työelämäohjauksessa tarkastellaan yksilöllisiä, sosiaalisia ja organisatorisia suhteita, joissa yksilöillä ja organisaatioilla on omat tavoitteensa. Voidaan olettaa, että edellä mainitussa ohjauksessa liitetään henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä tarpeita sekä

yksilöllisiä tavoitteita ja mahdollisuuksia. (Onnismaa ym. 2012.) Yksilöllisten ja sosiaalisten suhteiden kehittymistä tukivat parhaiten vapaiden kenttien kommentit:

- *"Sosiaalisuutta, ilmaisutaitoa, diplomaattisuutta", "Vuorovaikutus ja joustaminen", "ihmisten kohtaaminen vuorovaikutus", "Ihmisten kuuntelemisen taitoa kaiken kiireen keskellä. Tuntuu usein, että siihen ei yksinkertaisesti ole aikaa, vaan pitää tehokkuusluvut mielessä painaa eteenpäin. Ehkä jotkut alaisistakin kaipaisivat inhimillisempää otetta johtamiseen."*

Syväjohtamisen esimiesvalmennus on pohja laajentaa esimiesten ammatillista kehittymistä työyhteisössä. Valmennusohjelma toimii tämän kehittämistutkimuksen runkona, joka voidaan toteuttaa vaihteittain. Valmennusohjelman prosessi (lähi- ja etätyöskentelyn yhdistelmä: suur- ja pienryhmät, henkilökohtaiset ohjaus- ja palautekeskustelut ja verkkoympäristö) on kokonaisuudessaan väline tavoitteeseen pääsemiseksi, mutta pedagogisesti strukturoituna ja koko ajan kehittyen tilanteen vaatimilla tavoilla. Valmennusohjelman rakenne ja sisältö kehittyvät valmennuksen edetessä kirjallisten palautteiden muodossa. Strukturoitunakin ohjelma on joustava ja sovellettavissa erilaisten organisaatioiden ja esimiesten tarpeisiin. Nissinen on todennut, että toimintatapoja tulee kehittää esimiesten sitouttamiseksi, jotta taataan se, ettei valmennusohjelma jää irralliseksi kehittämiskokonaisuudeksi, mahdollisesti vain yhdeksi monien joukossa.

Tiedon johtaminen

Viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa erottautuvat faktorianalyysin mukaan omaksi summamuuttujaksi (kuvio 19). Tähän sisältyivät erilaisten viestintäkanavien tehokas käyttö, kyky ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden, kirjallisten tiedotteiden laatiminen, esitysten pitämisen taito, epämuodollisen keskustelun taito (small talk) sekä monikulttuurisuuden huomioiminen. Teknisistä taidoista muodostettiin kaksi summamuuttujaa (kuvio 18). Ensimmäinen piti sisällään lähinnä tiedonhankintaa internetin avulla, esitystekniikkaohjelmien käyttötaitoa, taulukkolaskentaohjelmien käyttötaitoa, eri ohjelmien- ja tekstinkäsittelyohjelmien käyttötaitoa. Toinen piti sisällään sosiaalisen median.

Tiedon johtamisessa korostuvat koulutus ja sitä kautta saadut taidot lisäävät kehittämis- ja tutkimustiedon tehokasta jakamista sekä tieto- ja viestintätekniikan sisältämien taitojen jakamista kaikille. Sosiaalinen median luomat mahdollisuudet tiedotusvälineenä sekä sisäisten sosiaalisten medioiden rohkea pilotointi ja avoimuus tiedotuksessa.

Johtopäätöksenä mainittakoon edellisestä, että tieto- ja viestintätekniikan taidot ovat nousseet tärkeiksi kansalaisvalmiuksiksi ja ammatillisen osaamisen perusedellytyksiksi. Organisaatioiden viestintä on läpinäkyvää ja uusia tuotteita ja palveluita kehitetään yli toimialarajojen.

Vapaan kentän vastauksia:

- *"Argumentaatiotaito.", "Käytettävissä olevat mahdollisuudet. Miten organisaatio mahdollistaa, vaatii, edellyttää, kun ongelmaa ratkaistaan. Tämä liittyy lähinnä henkilöstön työtehtäviin liittyvistä ongelmista. Onko nykyisessä organisaatiossa suojatyöpaikkoja? Miten pitkään voidaan katsoa sivusta?"*
- *"Ajankäytön suunnittelua ja toteutusta - Organisaation tuntemusta --> miten hyödynnän ympärillä olevaa organisaatiota omassa työtehtävässä – kielitaito", "Ylipäättensä ihmisten johtaminen" "Positiivisen palautteen lisääminen."*

Työelämäohjaus voi toteutua samalla lailla kuin syväjohtamisenkin malli: kurssimuotoisena tai aikaan ja paikkaan sidottuna ohjaustoimintana tai työtoiminnan ja organisaatioelämän arjessa kehkeytyvänä ohjauksena. Edellisessä tapauksessa ohjaus on joko jatkuvasti tarjolla oleva organisaation peruspalvelu tai tiettyyn aikaan ja paikkaan asettuva, kuten muutostilanteen hoitoa. Jälkimmäisessä tapauksessa ohjaustoiminta voi kytkeytyä johtamiseen, henkilöstöhallintoon, koulutukseen, kehittämisprojektin toteuttamiseen tai kollegoiden väliseen yhteistoimintaan ohjaustarpeen ja luontuvan tilanteen ilmaantuessa. Työelämäohjauksen menetelmiä voivat olla niin henkilökohtainen tai ryhmäohjaus kuin erilaiset toiminnalliset menetelmät sekä kirjalliset aineistot ja verkko-ohjaus. (Onnismaa ym. 2008).

Tämän työn perusteella on tullut esille kriittisiä menestystekijöitä 2020, joita perustellaan seuraavasti.

- Ammatillinen osaaminen nousee motivaation ja viihtymisen vuoksi ykköseksi
- Yhteistyö-, vuorovaikutustaidot ovat tutkimuksen mukaan peruspilareita, joita tulee vahvistaa
- Fyysinen jaksaminen kulkee rinnakkain yksilön työ- ja toimintakyvyn kanssa
- Henkinen hyvinvointi on koko työyhteisön kantavin pääoma
- Työn ja tehtävän ymmärtäminen (perustehtävän kirkastaminen)
- Motivaatio tai motivointi, jossa kannustamisella ja palkitsemisella on suuri rooli

Perusteluina mainittakoon lisääntyvät vaatimukset, joita ovat:

- Yksilön uusiutumis-, oppimis- ja muutosvalmiudet sekä jaksamiseen liittyvät kokonaisuudet
- Moniosaajuus toimia itsenäisesti, tiimeissä ja sosiaalisessa mediassa
- Joustavuus kohdata ja toimia eri konteksteja
- Yhteistyötaito toimia organisaation sisäisissä- ja ulkoisissa verkostoissa
- Fyysisen ja henkisen rasituksen sietorajan kehittäminen työtehtävien hoidossa

Tulevaisuuden lähtökohdiksi muodostuvat kriittiset menestystekijät, jotka entistä enemmän korostavat yksilön ammatillisia valmiuksia. Nämä valmiudet sisältävät sekä yksilön hyvät työyhteisötaidot – niin fyysiset kuin hyvät henkiset valmiudet – toimia ryhmissä ja itsenäisesti. Johtopäätöksenä mainittakoon edellisestä, että kansalaistaidoiksi muodostuvat kokonaisvaltainen hyvinvointi ja osaaminen sekä jatkuva kouluttautuminen tulee perusoletukseksi kaikissa työtehtävissä.

Tulevaisuuden työelämäohjaus sisältää useita helppokäyttöisiä menetelmiä. Tässä kehittämistutkimuksessa nimitän menetelmiä interventioiksi, joita voidaan käyttää työn kehittämisen välineenä. Olen jakanut interventiot kahteen ryhmään, teoreettisiin ja menetelmällisiin interventioihin, joita tulee käyttää rinnan. Kummatkaan eivät sulje toisiaan pois vaan täydentävät ja syventävät kehittymisprosessia. (Niemi-Pynttari & Lahti 2007, 125-133.) Interventioita käsittelen luvussa 3.2.

6.4 Esimiesvalmennuksen skenaariot

Skenaariot ovat kuin sarjakuva, jolla on juonellinen tarina. Skenaariot rakentuvat peräkkäisistä toiminnoista ja tapahtumista sekä kuvailuista, esimerkiksi mitä toimijat tekevät ja mitä heille tapahtuu. (Carroll 2000,47.) Yhä kovenevassa

kilpailutilanteessa ja nopeassa muutoksessa tarvitaan esimiesten jatkuvaa kehittymistä ja osaamisen uudistamista.

Kehittämistutkimuksen tulosten perusteella työyhteisön hyvinvointi vuonna 2020 voidaan jakaa seuraaviin kehityspolkuihin, joista rakentuvat skenaariot:

- Yhteisöllisyyden nousu
- Uudet tavat yhdistää hyvinvointia, tasa-arvoa, taloutta sekä muita laajempia kokonaisuuksia
- Yksilön hyvinvoinnin tukemisen yleiset tavoitteet
- Sisällöllisesti palkitsevat työt
- Johtamisessa korostuva mielekäs ja kiinnostava työ
- Osaamisen uudistamisessa joustavat mahdollisuudet yhdistää työ ja vapaa-aika
- Työn vaativuuden uudenlainen osaaminen: huolehtiminen omasta terveydestä, jaksamisesta ja osaamisesta

Skenaarioiden luonnin lähtökohtina voidaan esittää muun muassa:

- Globalisaatio
- Ekologiset kysymykset
- Työn muodon muutokset
- Arvomaailmojen jännitteiden lisääntymiset
- Eriarvoisuuden lisääntyminen
- Monikulttuurisuuden haasteet, ikärakenteeseen liittyvät kysymykset
- Teknologiset uudet mahdollisuudet

Työyhteisöjen on kehittyäkseen omaksuttava uusia toimintatapamalleja. Koulutuksen ja valmennustoiminnan rinnalla on tuotava viimeisin tutkimustieto, jotka yhdessä teoria- ja menetelmäinterventioiden avulla sisäistetään organisaation pysyväksi kehittämistoimintamalliksi. Esimiesten valmennuksella pyritään siihen, että organisaatio pystyy kehittyneiden toimintatapojensa ansiosta vastaamaan yhä paremmin yhteiskunnan ja asiakkaitensa tarpeisiin ja tätä kautta lisäämään tehokkuutta sekä työelämän laadukkuutta.

Tutkimustulokset osoittivat, että työ ja hyvinvointi vuonna 2020 rakentuvat kolmesta vahvasta skenaariosta. Taulukossa kuvataan kolmea vahvinta mahdollista polkua.

Hyvinvoinnin skenaariot 2020	Työyhteisön polut
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyyden nousu • Uudet tavat yhdistää hyvinvointia, tasa-arvoa, taloutta sekä muita laajempia kokonaisuuksia 	1. Innovaation ja tiedostamisen -polku
<ul style="list-style-type: none"> • Johtamisessa korostuva mielekäs ja kiinnostava työ • Sisällöllisesti palkitsevat työt 	2. Me-henki-polku (työyhteisö)
<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen uudistamisessa joustavat mahdollisuudet yhdistää työ ja vapaa-aika • Työn vaativuuden uudenlainen osaaminen: huolehtiminen omasta terveydestä, jaksamisesta, osaamisesta • Yksilön hyvinvoinnin tukemisen yleiset tavoitteet 	3. Minä osaajana-polku

TAULUKKO 2. Skenaario-polut.

1. Innovaation ja tiedostamisen -polku

Skenaarioina voidaan nostaa esiin monipuoliset uudet menetelmät muun muassa HR, HRD-webtrainer, kyberteknologisuus, sosiaalinen media yhteisöllisyyden ja luovuuden prosessien ja organisaation brändin vahvistamiseen.

Tutkimuksen vapaan kentän vastauksissa kuvaavimmin innovaatio näkyi seuraavasti:

- *"Ketteryys (ja joustavuus)", "Yhteistyöverkostojen ylläpito.", "Lainopillisten vaikutusten tunnistaminen. Innovatiivisuus.", "Yhteistyösuhteet PV:n ulkopuoliseen maailmaan", "Yhteistyötaidot", "Pitkäjänteinen suunnittelu, tavoitteet riittävän pitkälle, jolla mahdollistetaan parempi org toiminta, merivoimien suunnittelu on aika lyhytjänteistä."*
- *"Johtajan tulisi paremmin ymmärtää erilaisia työhön liittyviä ajattelu-, toiminta- ja työtapoja sekä niiden merkityksen organisaation kokonaistoimintaan. Johtajan tulee haluta sitoutumista ja toimimista yhteisen edun kehittämiseksi ja sen tulee olla näkyvää, mitattavaa.. Osallistuminen on näkyvää."*

- *"Ammattitaito, johtaminen, kannustaminen.", "Asiat pitäisi pystyä esittämään ja perustelemaan paremmin = sosiaalisuus ihmisten yksiköinen kohtaaminen. kannustus.", "Ylipäättensä ihmisten johtaminen"*
- *"Henkilöstön johtaminen siten, että kuuluu organisaatioon. Enemmänkin johtamista tiimissä kuin tiimin johtamista.", "Kriisitilanteiden toimintatapamallin, psykososiaalisen tuen toimintaperiaatteet."*

2. Me-henki -polku (työyhteisö)

Työyhteisön työntekijöitä rohkaistaan luovaan "laiskotteluun" sosiaalisilla temmellyskentillä. Liikunta- ja teatteritapahtumat ja kaikki muu yhdessäolo liittyy me-henki-polun vahvistamiseen. *"Me-henki"* = suurperhe, puhalttaa yhteen hiileen, pysyy yhdessä, kokee turvallisuutta ja luo jatkuvasti uutta!"

Tutkimuksen vapaan kentän vastauksissa Me-polku näkyi seuraavasti:

- *"Henkilöstön johtaminen siten, että kuuluu organisaatioon. Enemmänkin johtamista tiimissä kuin tiimin johtamista.", "Kriisitilanteiden toimintatapamallin, psykososiaalisen tuen toimintaperiaatteet."*
- *"Henkilöstön tunteminen ja heidän käsittely / ohjaaminen", "Kuunteleminen..", "Muutosjohtaminen", "Kouluttamistaidon opettaminen", "Pikatilanteiden organisointi", "Ihmisten osaamisen ja henkilökohtaisen valmiuden hyödyntäminen", "yleisesti ottaen kaikenlaiset organisointitaidot", "Vuorovaikutus ja joustaminen", "ihmisten kohtaaminen vuorovaikutus ",*

3. Minä osaajana-polku

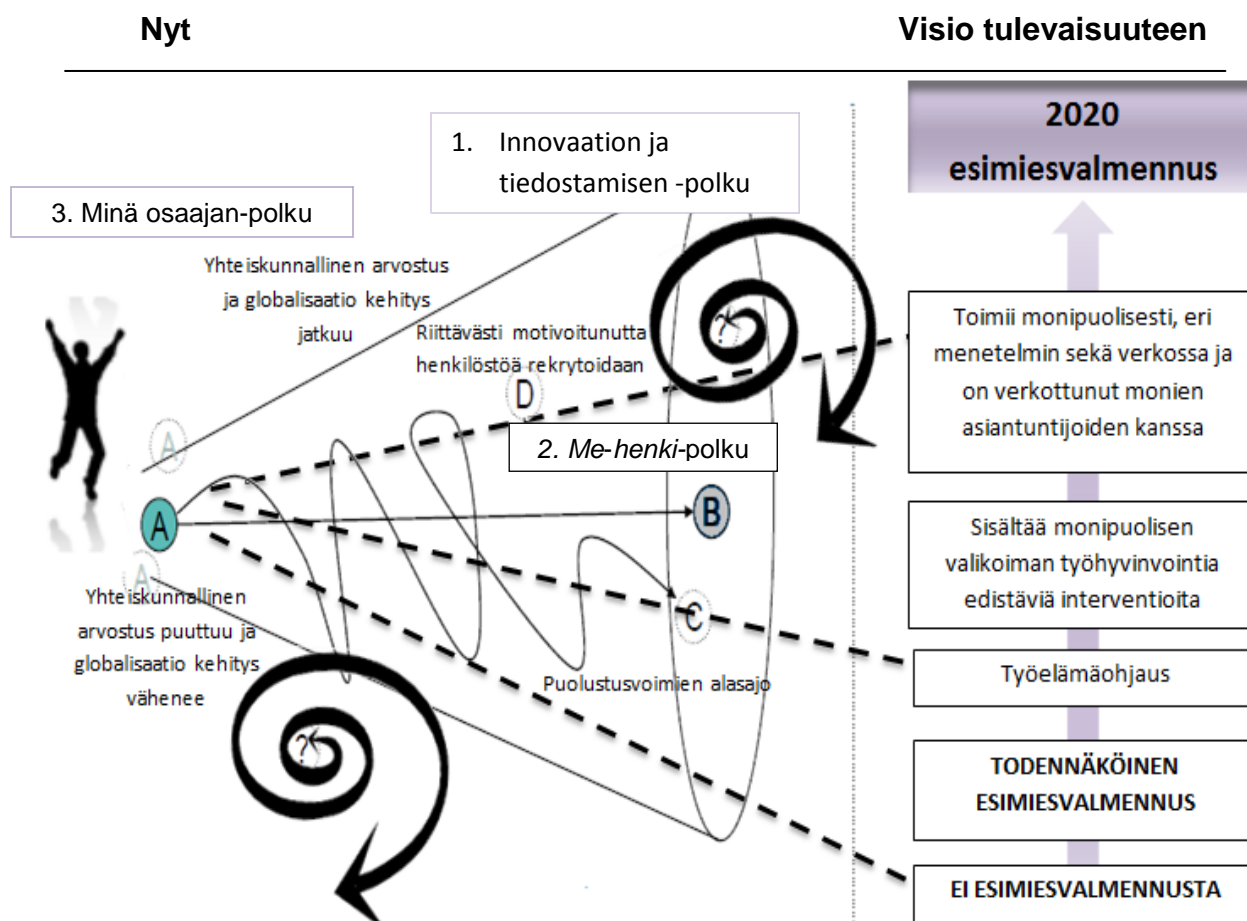
Työntekijä ottaa vastuun omasta kehittymisestä, oppimisesta ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Minä- osaajana polku kulkee vahvana yksilöllisenä tiennäyttäjänä tulevaisuuteen.

- Yksilölliset valinnat korostuvat, joustavuus. "Minä osaajana", yhteisen organisaation jäsenenä: työtehtävissä tavoitteissa, suunnitelmissa ja toteutuksessa
- Fyysinen, psykososiaalinen, eettinen ja henkinen hyvinvointi
- Ammatillisen osaamisen kehittäminen (taidot)

Vapaan kentän vastauksissa *Minä osaajana* -polku näkyi seuraavasti:

- *"Pitkän tähtäimen henkilöstösuunnitelman laatiminen.", "Asioiden järjestelyn osaaminen, priorisointi..", "Ajankäytön hallinta, priorisointi", "Hallinnollisen työn vähentäminen, jotta voisi keskittyä operatiiviseen työhön.", "Nopea päätöksenteko", "Resurssien hankkiminen ylemmiltä johtoportailta. Argumentaatiotaito.",*
- *"Käytettävissä olevat mahdollisuudet. Miten organisaatio mahdollistaa, vaatii, edellyttää, kun ongelmaa ratkaistaan. Tämä liittyy lähinnä henkilöstön työtehtäviin liittyvistä ongelmista. Onko nykyisessä organisaatiossa suoja työpaikkoja? Miten pitkään voidaan katsoa sivusta? "*
- *"Oman erikoisosaamisen kehittäminen opiskelemalla pv:n ulkopuolella eri oppilaitoksissa".*

Ylirisku puhuu skenaarioista, jotka perustuvat toimintaan. Suunnittelun alla olevat kohteet ja niiden konkreettiset tavoitteet suhteessa organisaatioon tulee olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja organisaation kanssa. Näkemys korostaa toteutettavia esimiestyön pedagogisia ja ammattilaisskenaarioita, jotka ovat joko tapahtuneita tai kuviteltuja interventioita. Skenaarioiden tarkoituksena on konkretisoida intervention taustalla olevia perusteita organisaatiossaan ja se, miksi ne johtavat suunniteltuun tulokseen. Tällä tavoin tulkittuna ne ovat välittäviä artefakteja niille, jotka suunnittelevat ja toimeenpanevat skenaarioita interventioiden pohjalta. Toiseksi ne antavat taustatietoa sopivien välineiden suunnitteluun kuvaamalla toiminnot, joita lujitetaan esimiestyötä tukevilla välineillä. (Ylirisku 2007, 224-231.)



KUVIO 31. Tulevaisuuskartta toimintaprosessi. (Mukailtu Kuusi ym. 2003, 138.)

Tiedostaminen ja innovaatioiden monipuoliset uudet menetelmät muun muassa HRD- webtrainer, kyberteknologisuus, sosiaalinen media yhteisöllisyyden ja luovuuden prosessien ja organisaation brändin vahvistamiseen Edellä mainitut teemat näkyivät vapaiden kenttien vastauksissa seuraavasti: Esimieheltä edellytetään tulevaisuudessa aktiivisuutta ja rohkeutta avata keskustelua työyhteisön nykytilasta ja haasteista sekä niiden ratkaisukeinoista. Esimiestaitoja on vahvistettava vuorovaikutustaitojen, yhteisten keskustelujen, työn sisällöllisen tavoitteiden kuin myös henkilöstön tietoja sekä taitoja. Esimiestyöhön liittyy tällöin niin vastuuta kuin velvollisuuksia. Arkipäiväisissä työtilanteissa tarvitaan esimiehen ratkaisevaa sanaa, se ei tosin yksin riitä. Kuvakielellä ilmaistuna esimies on muutoksessa kuin peränpitäjä. Mikäli työyhteisössä soudetaan moneen eri suuntaan, on vaikea pysyä oikeassa kurssissa ylimmän johdon visioimalla tiellä. Jos miehistö haluaa soutaa epätahtiin, peränpitäjä ei yksi kykene pitämään venettä oikeassa suunnassa. (Ylikoski 2010.)

Organisaation tavoitteisiin sitoutumista helpottaa se, että työntekijät voivat osallistua tavoitteiden asettamiseen ja samalla he luovat yhteisen merkityksen tavoitteille ja omalle työlleen. Tilanteissa, jossa myös alaiset pääsevät osallistumaan, helpotetaan tavoitteisiin sitoutumista. Työyhteisöä on vaikea saada työskentelemään tehokkaasti vision ollessa epäselvä tai silloin, jos on ristiriitaisia visioita tai jos työntekijät eivät tiedä visiota ollenkaan. Tulevaisuus muotoutuu vision voimalla. Visio on kirkas mielikuva tulevaisuudesta, joka synnyttää energiaa, kun ihmisten unelmat ja haaveet heräävät henkiin. (Sydänmaanlakka 2009, 120.)

Oikea johtaminen on jaettua toimintaa, niin sanottua palvelutoimintaa, jossa työntekijät kulkevat samaan suuntaan ja tukevat toisiaan onnistumisten aikaansaamiseksi. Esimiehet ovat vastuussa keskinäisen tuen ja kannustamisen ilmapiirin syntymisestä organisaatiossa. (Juuti 2009, 10.)

Esimiehiä on tuettava muutoksessa. Esimiesvalmennuksen tavoitteena on tukea esimiestä tarpeeksi hyvään johtamiseen. Hänen roolinsa on tukea perustehtävän onnistumista. Esimiehen tulee antaa sekä vastaanottaa palautetta, kantaa vastuuta, ottaa vastaan ehdotuksia, välittää, kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti ja kuunnella. Esimiehen tulee arvostaa työntekijöitään ja samalla valtuuttaa, sitouttaa työtehtävissään sekä delegoida. Hän osoittaa arvonantoa esimerkiksi palkalla, tehtävillä, työsuhteen laadulla, nimikkeillä, koulutuksen mahdollisuudella sekä johdon ja alaisten vuorovaikutuksella. Toimintaa ohjaavat selkeät visiot, jotka ovat kaikkien tiedossa ja tehtävät on jaettu. Esimiehen on huomioitava työntekijöiden elämäntilanteet määritellessään työtehtäviä ja hyväksyä erilaisuus sekä olla oikeudenmukainen. (Vesterinen 2007, 29.)

Työntekijöiden sitoutumista lisätään sillä, että heidän annetaan osallistua. Osallistavalla työyhteisöllä on motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työntekijät ovat huonoja käskyjen noudattajia ja hyviä ongelmien ratkaisijoita. Esimiehen työ on erilaisten näkökulmien yhteensovittamista, jotta perustehtävälle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä voidaan toteuttaa vain yhdessä keskustelemalla. (Juuti ym. 2002, 19.)

Johtajan tärkein osaamisalue on vuorovaikutusosaaminen. Esimiehen on pystyttävä kommunikoimaan avoimesti, vaikuttavasti ja tehokkaasti. Hänen on oltava samanaikaisesti jämäkkä sekä empaattinen ja johtamisotteeltaan valmentava ja esimerkillinen. Yhteistyö, kommunikointi ja koko työyhteisön osallistuminen ovat hyvän johtamisen piirteitä. (Petäjäniemi 2003, 9.) Sisäisten ja ulkoisten verkostojen rakentaminen on tulevaisuuden uusi yhä tärkeämpi vuorovaikutusosaamisen alue. (Sydänmaanlakka 2009, 153-154.)

Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että esimiehillä on enintään viisi avaintavoitetta. Avaintavoite on selvä tahdon ilmaisu siitä, mitä organisaatiossa halutaan saavuttaa johonkin tiettyyn aikaan mennessä. Tavoitteet voidaan jakaa periaatteiden perusteella seuraavasti (Cannon & Kansanen 1997, 21):

- Ihmiset työskentelevät tehokkaammin ja tuloksellisemmin silloin, kun he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja kuinka hyvin he ovat suoriutuneet vaadituista tehtävistä.
- Ihmiset sitoutuvat ja saavuttavat tavoitteet paremmin, kun he ovat itse saaneet osallistua niiden asettamiseen ja suunnitteluun.
- Ihmiset parantavat suoritustaan eniten, kun heidän esimiehensä osoittavat aitoa kiinnostusta heihin ja antavat palautetta ja ohjausta säännöllisesti.

Valmentavasta johtamisessa avainsanoja ovat vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Valmentavan johtajan tehtävänä on antaa mahdollisuudet yksilöille, jotta he voivat käyttää kykyjään ja osaamistaan, sekä palvella työyhteisöä mahdollisimman hyvin ja tuottavasti. Valmentavassa johtamisessa johtajuus on erityisesti kiinni asenteesta ja suhtautumistavasta. (Ristikangas & Ristikangas 2010.)

Valmennus on siis henkisten voimavarojen kehittämistä ja ammattitaidon vahvistamista. Valmennuksen tavoitteena on kehittää etukäteen niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmennuksen avulla pyritään lisäämään työyhteisön työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Valmennettava voi olla esimies tai ylimmän johdon edustaja. Keskeistä on, että valmennettavalla on tahtoa ja halua kehittää työsuoritustaan sekä

arvioida rakentavasti omaa työtään, siihen liittyviä ratkaisuja ja ammatillisia tavoitteitaan. (Hirvihuhta 2006, 11-16.)

Uusien toimintamallien opetteluun tarvitaan kannustavaa asennetta. Ylimmän johdon toiminta on tällöin avainasemassa esimiesvalmennuksen rakentamisessa ja toteuttamisessa. Johdon esimerkkiä seurataan ja siitä otetaan mallia. Silloin kun yrityksen ylin johto on sitoutunut valmennukseen ja sen tavoitteisiin, myös keskijohto ottaa mallia sen toiminnasta ja valmennuksen tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Ristikangas ym. 2010.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena onkin varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö. Henkilöstön tulee olla osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja työhön sitoutunut. Henkilöstöjohtamisen voidaankin sanoa olevan yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. Henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus. (Viitala 2007, 19-20.)

Esimiesvalmennuksen kehittämisen tavoitteena on yksilöiden kehittäminen niin, että organisaatio oppii ja hyötyy kaikkien osaamisesta. Organisaatioon tulee lisäarvoa inhimillisen pääoman kautta. Inhimillinen pääoma tukee organisaation yhteisöllisen oppimisen tapoja. Inhimillistä pääomaa on vaikea tarkastella suhteessa rakennepääomaan. On muistettava, että organisaation rakenteellisen pääoman tulee palvella kahta tarkoitusta: toisaalta nopeuttaa tiedonkulkua organisaation sisällä ja toisaalta kerätä eräänlaista varmuusvarastoa tiedolle, jolle yleisesti annetaan arvoa. (Koivuniemi 2004, 58.) Ojalan ja Ahosen (2005,151) mukaan rakennepääoman merkitystä inhimillisen pääoman vaalimisessa tulee lisätä sekä hyödyntää. Organisaation rakenteet vaikuttavat siihen, miten hyvin suhdet pääoma kohtaa inhimillisen pääoman. Rakennepääoman avulla inhimillisen pääoman osaamisesta muodostuu organisaation tietämystä, yhteistä osaamista ja organisaation osaamispääomaa. (Ojala & Ahonen 2005,158.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtajuus on tällä hetkellä murrostilassa. Menossa oleva ilmiö näkyy siitä, että vanhasta esimerkkijohtajasta siirrytään kohti valtuuttavaa ja kunnioittavaa ihmissuhdejohtajuutta unohtamatta kuitenkin esimerkillä vaikuttamista. Murrosvaiheen kipukohtia voidaan lievittää lisäämällä osaamista. Esimiesvalmennus tulisi nähdä osana tärkeää tulevaisuuden osaamista. Organisaation sisälle rakennettu esimiesvalmennus lisää työntekijöiden ymmärrystä nykypäivän organisaatiomuutoksista ja sen kipupisteistä. Samalla se lievittää työstressiä yhteisen kokemuksen ja ymmärryksen syntyessä vallitsevasta muutoksen kokonaisuudesta. Ihmissuhdejohtajien työkaluiksi nousevat aineettoman pääoman tuntemus ja keinot vaikuttaa sitä kautta työyhteisön laatuun ja tehokkuuteen. Työntekijät parantavat suoritustaan eniten silloin, kun heidän esimiehensä osoittavat aitoa kiinnostusta heihin ja antavat sekä palautetta että ohjausta säännöllisesti. Esimiehen työ on siis jatkuvaa itsensä kehittämistä ja työntekijöistä huolehtimista. Ylimmän johdon tuella ja heidän sitoutuneisuudella ja esimerkillään on suuri merkitys esimiesvalmennuksen onnistumiselle. Tutkimuksen pohjalta esimiehet ainakin teoriassa olivat hyvin perillä johtajuuden uusista vaatimuksista. Osaamisen puutteet näissä vaatimuksissa havaittiin tässä tutkimuksessa merkittäviksi. Esimiesosaamisen suurimmat kehitystarpeet ilmenivät henkilöstöosaamisen ja viestintätaidon lisäksi uutta esimiestyötä korostavissa taidoissa, kuten ongelmanratkaisutaidoissa, oman työn hallinnassa ja henkilöstöjohtamistaidoissa. Julkisella sektorilla puolustusvoimat ovat edelläkävijöitä, jolla on hyvät valmiudet vastata tulevaisuuden haasteeseen.

Tämän kehittämistutkimuksen teoriaosuudessa esitetään lähiesimiehen työkenttään kuuluvia osa-alueita. Tulevaisuuteen suuntaava toiminta liittyy henkilöstöjohtamisen päivittäisistä toiminnoista, ohjauksesta ja tukemisesta. Tutkimuksellinen osuus jäsentyy näiden esimiestehtävien kautta olevaan kenttään, joka on uudistumisen ja muutoksen johtamisen hyödyntämistä erilaisin interventioin.

On kuitenkin muistettava, että suuret koko organisaatiota ravistelevat murrokset eivät voi olla näkymättä indikaattoreissa. Kaikki mittarit eivät osoita positiivisia arvoja ja kehittyäkseen on mietittävä uudenlaisia lähestymistapoja. Voidaan kysyä miten näihin vaatimuksiin vastataan? Miten havaitut puutteet osaamisessa tulisi ottaa

huomioon? Ongelmana vastauksissa on uusien osaamisvaatimusten jyrkkä poikkeaminen vanhoista vaatimuksista. Nykyajan esimieheltä vaaditaan ominaisuuksia, jotka poikkeavat täysin suomalaisesta substanssiosaamiseen painottuvasta johtamiskulttuurista. Uuden johtamiskulttuurin mukainen esimies on lähempänä yhdysvaltalaista tai ruotsalaista keskustelevaa johtamiskulttuuria. Minkälaiseen osaan reflektio tai dialogi ovat nousemassa? Vuorovaikutustaitojen ja ihmissuhteiden vähäinen huomioon ottaminen voidaan nähdä kulttuurillisena ongelmana. Ongelmana on myös käytettävien käsitteiden operationalisointi. Tiedämme teoriassa avoimen dialogin käymisen olevan erittäin tärkeää, mutta mitä se tarkoittaa käytännössä? Tässä tutkimuksessa esimiestaidot on pyritty pitämään konkreettisina, jotta niiden arvioiminen olisi mahdollisimman helppoa ja luotettavaa. Esimiesten halukkuudesta osallistua valmennukseen ja saadun hyödyn vaikutukset näkyvät rakennemuutoksen sisäisissä järjestelyissä ja helpottavat työyhteisön johtamisen ja kulttuurin muotoutumista työhyvinvointia tukeviksi toimenpiteiksi.

Pitkällä aikavälillä esimiesvalmennuksen vaikutukset näkyvät indikaattorimittareissa. Positiivista vaikutusta lisätään osaamisen ja kehittämisen kautta, joka näkyisi lähinnä kiireen hallinnassa. Kiireen tuomat haasteet näkyivät lähinnä vastaajien sanallisissa arvioissa. Kiire ja työajan riittämättömyys ovat esimiestyössä ongelma. Tässäkin tutkimuksessa havaittiin työajan hallinta ongelmalliseksi. Kehittyvällä organisaatiolle on kannustava ilmapiiri, toiminnan kyseenalaistaminen, käyttäytymisen muutokset uuden tiedon mukaan sekä virheiden salliminen. Kehitys mahdollistuu vain, jos esimiehillä on mahdollisuuksia hallita omaa työtään. Työajan hallinta on muodostunut keskeiseksi osaksi esimiehen oman työn hallintaa. Muutoksessa on etsittävä pysyviä positiivisia toteuttamismalleja eli transformaatiota. Tavallinen muutos tapahtuu vähitellen ajan kuluessa tietoisesti tekemällä. Transformaatio taas on muodonmuutos, joka tapahtuu syvällä organisaation ytimessä ajan ulkopuolella, jolloin menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus muuttuvat samanaikaisesti. Transformaatio tapahtuu syvällä tunneälyjohtamisen ja emotionaalisen johtamisen tasolla, jolloin sisäistetään ja ymmärretään johtamisen peruseriaatteet kohdata ihminen, työntekijä. Tämän oivaltaminen voi auttaa työyhteisöä tunnistamaan, mistä työhyvinvoinnista on kyse ja miten sitä kehitetään. Näiden syiden tiedostaminen ja tunnistaminen johtaa todelliseen organisaation sisäiseen muutokseen,

transformaatioon ja siten nopeampaa ja pysyvämpään työhyvinvoinnin myönteiseen kehittymiseen.

Organisaatioiden sisäinen kehittämistoiminta on muuttunut vuosikymmenten saatossa, mutta perusasiat ovat ennallaan. Kehittämisen peruseriaatteita ovat yhä yhteisen organisaationkulttuurin luonnissa ja laadukkaassa johtamisessa, jossa ei pala loppuun tai työ ei uuvuta tarpeettomasti. Työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon ja yhteisöllisyyttä ei voi väheksyä muuttuvissa olosuhteissa. Muutoksen suunnittelu ja palautteen käyttäminen ovat kehittymisen välineitä. Niiden käyttäminen on johtanut sellaisten keskustelujen käymiseen, joilla on ollut merkitystä juuri siinä tilanteessa, jossa ihmiset elävät. Esimiehet näkivät henkilöstöjohtamisen haasteeksi. Henkilöstöjohtamistaidoissa suurimmat kehitystarpeet ovat työntekijöiden kannustamisessa sekä palautteen antamisessa ja hakemisessa työntekijöiltä. Nämä kuvaavat henkilöstöjohtamisen ns. inhimillistä puolta. Osaamisen puutteissa ilmenee johtamiskulttuurin muutos ihmissuhteiden johtamista korostavaan suuntaan. Henkilöstöjohtamista pidetään tärkeänä muun muassa työhyvinvoinnin kannalta. Kehitystarve voi kertoa sen, että osaamisen puutetta enemmän hallitsevat esimiesten ajan tai motivaation puute. Työntekijöiden motivoiminen ja kannustamisen sekä palautteen antamisen ei katsota vaativan esimieheltä erityisiä taitoja. Enemmänkin ne vaativat hyvää tahtoa ja asennetta. Kaikissa ihmissuhteissa vaaditaan emotionaalisia taitoja. Näitä ovat esimerkiksi tunteiden tiedostaminen ja tunnistaminen sekä empatia, unohtamatta eettisiä näkökulmia. Emotionaaliset taidot nähdään usein syntyperäisinä, mutta niitä voi myös oppia tai opetella. Kehitys mahdollistaa organisaatioiden perinteisiä, analyyttistä älykkyyttä stimuloivan koulutuksen muokkaamista luovempaan suuntaan. Varmaa kuitenkin on, että ominaisuudet kehittyvät prosessinomaisessa valmennuksessa paremmin kuin pelkästään kurssituksena ja lyhyinä tietoisuuksina.

Osallistumismahdollisuudet ja palaute luovat kanavia, joiden avulla erilaisia tilanteita ja sosiaalisia todellisuuksia voidaan ymmärtää. Tarkoitus ei ole, että johtaja ymmärtäisi täydellisesti kaikkien alaistensa todellisuuksia, silloinhan ne eivät edes enää olisi heidän ainutkertaisia todellisuuksiaan. Tärkeintä on, että esimies tiedostaa hyvinkin erilaisten tarinoiden olemassaolon ja välttää niiden arvottamista. Näin hän

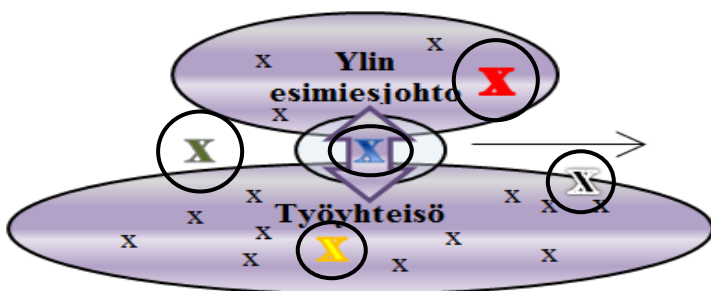
luo pohjaa molemminpuoliselle ymmärrykselle ja yhteistyölle, jossa voidaan puhua todellisesta valtuuttamisesta ja kannustavasta johtamistyylistä.

Tulevaisuuden johtaminen lähenee organisaation kehittämistoimintaa. Sen ei tule olla olosuhteiden kehittämistä tai kulttuurisen syvärakenteen esille nostamista. Pää tavoitteena on ihmisten vapauttaminen ajattelemaan uudella tavalla ja motivoimaan sekä innostamaan uudenlaisiin kokeiluihin ja työtapoihin. Johtamistyyleistä nousi esiin strateginen henkilöstöjohtaminen. Ihmisjohtamisen strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvissä taidoissa suurin kehitystarve on työntekijöiden tai työyhteisöjen palkitsemisessa. Työntekijöiden palkitsemisessa koettuun kehitystarpeeseen vastaaminen vaatii esimiehen osaamisen kehittymisen lisäksi hallinnollisia uudistuksia. Hallinnollisten uudistusten merkitys korostuu julkisella sektorilla, jossa esimiesten vapauksia rajoitetaan yksityistä sektoria enemmän. Vanhemmat esimiehet arvioivat strategisen henkilöstöjohtamisen taitonsa muita esimiehiä paremmaksi. Tällä alueella tulee täten olemaan muita taitoja suurempi osaamispääoman poistuminen. Hiljaisen tiedon käyttöönotto onnistuu vain dialogin ja reflektoinnin kautta. Tämä on otettava huomioon esimieskoulutuksien suunnittelussa. Ongelmanratkaisutaitojen kehitystarve on moniulotteinen. Osaamisalue sisältää sekä työyksikköön että esimiehen omaan työhön liittyvien ongelmien tunnistamisen, ratkaisemisen sekä toimintatapojen kehittämisen. Jatkotarkasteluissa ongelmanratkaisutaidot vaativat eniten täsmennystä. Koetut asiat ovat aina tilannekohtaisia ja vaihtelevat yksiköittäin ja työtehtävittäin.

Uusia haasteita ovat kyberteknologia ja automaatio, kansainvälistyminen, globalisaatio, monikulttuurisuus, verkostot, HRD-webtrainer, sosiaalinen media yhteisöllisyyden ja luovuuden prosessien ja organisaation brändin vahvistaminen, virtuaaliorganisaatiot sekä monimutkaisuuden ja riskien lisääntyminen. Taustamuuttujien tarkastelun tulokset antavat aihetta tätä tutkimusta yksityiskohtaisempaan jatkokäsittelyyn. Esimiesosaamisen määrittelyä ja kehittämistä voidaan organisaation näkökulman pohjalta syventää esimerkiksi eri toimialoille, esimiestasojen, ikäryhmille tai jopa yksittäisille esimiehille. Esimiesosaamisen kohdentaminen tiettyyn organisaation yksikköön toimisi esimiestaitojen tutkimukselle hyödyllisenä jatkona. Organisaation tasolla tuloksia voidaan käyttää myös esimiesosaamisen kokonaisuuden kehittämisen seuraamisessa. Seurantatutkimus

olisi mielenkiintoista toteuttaa muutaman vuoden kuluttua, kun osa esimiehistä on vaihtunut muutosten ja eläkejärjestelyjen seurauksena. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista käyttää toisena metodina teemahaastatteluja. Organisaation avainasemassa olevien henkilöiden haastattelut toimisivat kehitystarveanalyysimallin mukaisesti apuna ydinosaamisen määrittelyssä sekä uusien osaamistarpeiden esiintuomisessa. Kehitystarpeet kohdistuvat toisaalta aineettomaan pääomaan ja sen hyödyntämiseen sekä menetelmiin, jotka auttavat sen tunnistamisessa ja näkyväksi tekemisessä.

Esimiesvalmennuksen yksi ulottuvuus on vahvistaa esimiehen johtajaidentiteettiä ja roolia sekä taitoa sijoittua oikeaan asemaan työyhteisön johtamistehtävissä. Mikäli esimies ei sijoita itseään oikeaan paikkaan johdon ja alaisten väliin, niin on todennäköistä, että työyhteisö voi huonosti jonkin ajan kuluttua. Esimies kasvaa tehtävänsä yleensä asiantuntijatehtävän kautta. Oman paikan ja roolin löytämistä työyhteisön esimiehenä voidaan helpottaa ja kannustaa monin eri keinoin.



Hyvinvoivassa työyhteisössä esimies johtaa alaisiaan ylimmän johdon viitoittamalla tiellä. Oikea kohta esimiehen asemoitumiselle on toimia ylimmän johdon ja työyhteisön välissä. Mikäli näin ei ole, saattavat työyhteisön ongelmat olla väistämättömiä.

KUVIO 32. Esimiehen asemoituminen työyhteisön johtotehtävissä.

- X** Oikeaan kohtaan asemoitunut esimies on yläjohdon ja alaisten puolella välissä, koska silloin hän on yhteydessä ylempään johtoon ja alaisiinsa. Tieto kulkee ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Samalla esimies on itsenäinen hoitamaan esimiestehtäviään.
- X** Esimies voi olla asemoitunut myös työyhteisön ulkopuolelle, jolloin hänellä ei ole kiinnittymispintaa ylempään johtoon eikä myöskään alaisiinsa.
- X** Esimies saattaa olla myös alaistensa joukossa, jolloin hän ei nouse esimiesasemaan ollessaan kaveri alaisilleen (ilmenee sellaisissa yhteisöissä, joista nousee esimiesasemaan)

- X Esimies voi olla asemoituneena rajapinnalle, jossa hän ei kuulu työyhteisöön. Tällöin hän ei ota vastuuta alaisistaan, hoitaa tehtävänsä, mutta ei hänelle osoitettuja esimiehentehtäviä.
- X Esimies voi myös kiinnittyä ylimpään johtoon, jolloin oma työyhteisön johtaminen unohtuu ja työyhteisö jää vaille esimiehen tukea.

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset eivät loppu tai hidastu. Pikemminkin on niin, ettei organisaatiossa tapahtuvaa muutosta ehditä viedä loppuun ja muutoksen vakiintumista normaalitilaksi ei tapahtua ennen seuraavaa uutta muutos- tai kehittämishanketta. Uudenlaiset, moniulotteiset ja nopeasti kehittyvät organisaatiot tulevat todennäköisesti muuttamaan johtajuuden luonnetta perusteellisesti.

Tulevaisuuden johtaja ei voi enää nojata ulkokohtaiseen maailmankuvaan, joka ei ota huomioon ainutlaatuisia ja paikallisia tilanteita, joissa johtaminen tapahtuu. Esimiesvalmennus on foorumi, jossa yhdistyvät johtamisessa olevat tärkeät osa-alueet, kuten kansainvälisyys, globaalinäkökulma ratkaisujen löytämiseksi. Tulokset tarjoavat pohjan myös esimiestoiminnan laajamittaisellekin kehittämiselle. Tutkimuksessa havaittujen kehitystarpeiden määrittelystä edetään kehityssuunnitelmien laadintaan. Kehityssuunnitelmat sisältävät kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet, kehittämistä koskevat henkilöt, aikataulun, vaikutuksen arviointitavat, kehittämisen suunnittelun ja toteutuksen vastuhenkilöt ja toteutuksen seurannan sekä kustannukset. Kehityssuunnitelmien lisäksi tulokset on syytä ottaa huomioon rekrytoitaessa uusia esimiehiä.

Esimiesvalmennus tarjoaa myös mahdollisuuden jalostaa ajatuksia, koska yleisesti ajatellaan, että muutos on jatkuvasti kiihtymässä. Tätä ei pidä kuitenkaan ylikorostaa muuttumattomien – mutta sitäkin tärkeämpien – asioiden kustannuksella. Hyvin monet todella tärkeät asiat pysyvät hämmästyttävän muuttumattomina. Tämä johtuu siitä, että ihmisen perustarpeet eivät ole liiemmin muuttuneet. Voidaankin olettaa, että esimerkiksi tarve tulla kuulluksi, hyväksytyksi, tarve kuulua johonkin tai tarve säilyttää oma identiteetti eivät tule muuttumaan vastaisuudessakaan. Huomattavilta osin myös johtajuudessa on yhä kyse pienistä yksinkertaisista asioista, kuten ihmisten huomioimisesta ja arvostamisesta – nyt ja tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula 2006. Mentorointi, coaching ja työnohjaus -monta tietä avainhenkilöiden hyvinvointiosaamiseen. Työn Tuuli 2/2006.

Aho, Mika 2012. Viitattu 22.2.2012, <http://www.drmika.com/blogi.asp?vuosi=2010&kk=1&korosta=CPM>.

Aho, Samuli & Ståhle, Sten & Ståhle, Pirjo 2011. LTA 1 / 11. Tiivistelmä. Aineettoman pääoman mittaaminen: VAIC ja CIV -menetelmien kriittistä tarkastelua. Viitattu 2.2.2012. Luettavissa: <http://lta.hse.fi/2011/1/>.

Ahonen, Guy 2010. Työhyvinvoinnilla tulevaisuuteen – seminaari. 8.12.2010 Espoo. Viitattu 22.2.2012. Saatavilla: http://193.64.220.92/paja/parhaat/thf_tulevaisuuteen/1.html

Ahonen, Guy 1998. Henkilöstötilinpäätös-yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oy, Yrityksen tietokirjat.

Alasoini, Tuomo 2011. Tulevaisuuden työ-seminaari. Helsinki 3.5.2011. Viitattu 22.2.2012. Kuunneltavissa: http://193.64.220.92/paja/parhaat/thf_tulevaisuudentyo/8.html.

Amk-ura- ja rekrytointipalvelut 2012. Viitattu 22.2.2012. Saatavilla: http://www2.jobstep.net/modules/page/show_page.asp?id=B90462D0F96D44DC90A499E85A53A0B7&tabletarget=data_1&MENU_1_activeclicked=73AA5F210CB64D2E990DFE6D04B21C48&MENU_1_open=true&pid=38F4318A40734B9E90CA7EEEF59E0858&layout=jobstep_tietopalvelu

Cannon, Fred & Kansanen, Olli 1997. Esimies valmentajana -yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2008. Esimies ja Coaching Helsinki: Tietosanoma Oy.

Eisenstat Russell & Beer Michael & Foote Nathanie & Fredberg Tobias & Norrgren Flemming 2008. The Uncompromising Leader. Harvard Business Review. July-August 2008.

Engeström, Yrjö (1984). Teoksessa Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Engeström, Yrjö 1985. Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. Aikuiskasvatus 5(4).

Engeström, Yrjö 1990. Learning, working and imagining-Twelve studies in activity theory. Jyväskylä: Orienta-Konsultit

Engeström, Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia, haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

Engeström, Yrjö & Virkkunen, Jaakko & Helle, Merja & Pihlaja, Juha & Poikela, Ritva 1996. The Change Laboratory As A Tool For Transforming Work. Lifelong Learning in Europe 1(2).

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Engeström, Yrjö & Virkkunen, Jaakko 2007. Muutoslaboratorio – kehittävän työn tutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa Elise Ramstad & Tuomo Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Tykes raportteja 53.

Finlex - Valtion säädöstietopankki. 2012. Lainsäädäntö. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 18.2.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/>

Godet, Michel 2006. Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool. Ranska: Economica Ltd.

Hasu, Mervi & Saari, Eveliina 2009. Julkisen sektorin innovaatiotoiminta ja sen johtaminen kansallisena haasteena. Julkaisussa Ville Valovirta & Jukka Hyvönen (toim.) Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta. Osaaminen, työ ja hyvinvointi. 11–2009. Verkkojulkaisu http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/setu/liitteet/Setu_11-2009.pdf.

Hartikainen, Jarno 2010. Suomalaispomo ei osaa johtaa ihmisiä. Viitattu 25.2.2012. Saatavissa: <http://www.hrtwopointzero.com/news.html?a100=15>.

Halonen, Ossi 2001. Yhdessä ykköseksi, Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla, Saarijärvi, Gummerus Kirjapaino Oy.

Hestra 2005. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia).2005. Pääesikunta, Helsinki. URL: http://www.mil.fi/perustietoa/toiminnantuloksellisuus/pdf/hestra_2005.pdf.

Hirsjärvi, Sinikka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sinikka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005 (10. painos). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pentti 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. Helsinki: Oppimateriaalit Oy, WSOY.

Huotari, Marja-Leena & Hurme, Pentti & Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki: WSOY.

Hovila, Hanna & Okkonen, Jussi 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: eBRC. Ruohonen, Mikko & Salmela, Hannu (1999): Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Oy Edita Ab.

Huselid, Mark & Jackson, Susan & Schuler, Randall 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal. Vol. 40, No. 1.

Hussi, Tomi 2001. Aineettoman varallisuuden johtaminen. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyryläinen, Esa & Viinimäki Olli-Pekka 2011. (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Vaasa Yliopiston julkaisu 16. Juhlajulkaisu. Luettu 10.2.2012 http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf

IC Partners, 2004. Aineettoman pääoman johtaminen työkirja. IC Partners 2004. IC Partners.

Ilmarinen, Juhani 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa ja tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistävyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeri, Työministeriö.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi. Joensuun yliopisto. Maantieteen laitos. 2003. Johdattelua tutkimusmenetelmiin. <http://www.joensuu.fi/geo/opiskelu/lomakkeet/Johdattelua%20tutkimusmenetelmiin.pdf>.

Juuti, Pauli & Virtanen, Pekka 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli 1991. Työ ja elämän laatu. Oitmäki: Aavaranta.

Juuti, Pauli 1996. Suomalainen elämänlaatu. Tampere: Tammer-Paino.

Juuti, Pauli 2001. Ikäjohtaminen. Helsinki: Työministeriö.

Juuti, Pauli & Lindström, Kari 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. JTO- tutkimuksia. Sarja 9. Työterveyslaitos/johtamistaidon opisto: Helsinki.

Juuti, Pauli & Antti Vuorela 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Järvinen, Anikki & Koivisto, Tapio & Poikela, Esa. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSBookwell Oy.

Järvikoski, Aila & Härkäpää, Kristiina 2004, Kuntoutuksen perusteet. Vantaa: WSOY.

Kamppinen, Matti & Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari (toim.) 2002. Tulevaisuudentutkimus. Peruskäsitteet ja sovellutukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seuran Toimituksia 896.

Kamppinen, Matti & Kuusi, Osmo 2003. Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa Tulevaisuuden tutkimus: Perusteet ja sovelluksia. 2. korjattu painos. Tampere: Suomen Kirjallisuuden Seura.

Kaplan, Robert & Norton, David 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: Harvard Business School Press.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

Kleinberg, Aleinberg 2009. 5 marketing megatrends you can't ignore. iMedia Connection. Viitattu 4.2.2012. Saatavissa: <http://www.imediaconnection.com/content/24911.asp>.

Koivuniemi, Tiina 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitas Tamperensis; Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Lehtonen, Teemu 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitas Tamperensis; 867. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Lehtonen, Teemu 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja 1/2004. Helsinki.

Lindström, Kari & Leppänen, Antti 2003. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lindström, Kari & Ervasti, Jenni & Huhtala, Hannele 2007. Työorganisaatiot ja johtaminen. Teoksessa Kauppinen, Timo & Hanhela, Rauno & Heikkilä, Pirjo & Kasvio, Antti & Lehtinen, Suvi & Lindström, Kari & Toikkanen, Jouni & Tossavainen, Antti (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki. Työterveyslaitos. Liukkonen Paula 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Helsinki: Talentum.

Louhevaara, Veikko 2001. Energeettisesti kuormittava työ ja kuormituksen arviointi. Työfysioterapia. Yhteistyötä työ- ja toimintakyvyn hyväksi. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Lumijärvi, Ismo & Ratilainen, Kirsi 2004. Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tampere: Tampereen yliopisto.

Luoma, Mikko & Salojärvi, Sari 2007. Coachingilla menestykseen - tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. In: Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Kujansivu, Paula & Käpylä, Jonna & Laihonen, Harri & Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tallinna: Tietosanoma.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-palvelut. Oy.

Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita
Prima Oy. Virtanen, Päivi 2001. Laatumatka. Art Print Oy.

Lönnqvist, Jouko 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus. Mannermaa, Mika 1999a. Tulevaisuuden Hallintaskenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivonen, Jouko 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja Sovella tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mannermaa, Mika 1999b. Mennyt ja tuleva tuhat. Teoksessa Metsä Maija. Tuleva tuhat. Jyväskylä: Tilastokeskus.

Mannermaa, Mika 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Matikainen, Esko & Aro Timo & Kalimo Raija & Ilmarinen Juhani & Torstila Ilkka (toim.) 1995. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Markkula, Marja 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöstutkimus. Vaasan yliopisto.

Maula, Marjatta & Peltoniemi, Mirja 2005. Tietointensiivinen palvelutoiminta. e-Business Research center. Research Reports 25. Tampere: Cityoffset Oy.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste – Balanced Scorecard ja johtaminen julkisella sektorilla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Mönkkönen, Kaarina 2010. Luentomateriaali.(Materiaali tekijän hallussa, viitattu 22.2.2012).

Niemi-Pynttari, Merja & Lahti, Jouko 2007. Työvoimaopisto ja Jyväskylän yliopisto yhdessä ohjauksen kouluttajina. Teoksessa AVO Ammatillisen ohjauksen vuosikirja 2007 Helsinki: Työministeriö.

Niemi, Esa (toim.) 2005. Pysyvä muutos? Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta etsimässä. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.

Nissinen, Vesa 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n:o 13. Helsinki: Edita.

Nissinen, Vesa 2001. Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n:o 20. Helsinki: Edita.

Nissinen, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Nissinen, Vesa 2009. Vuorovaikutus – pysyvä menestystekijä. Dosis 25 (1).

Nissinen, Vesa & Anttalainen, Jarno & Kauppinen, Risto 2008. Sovella syväjohtamista. Huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Närhi, Ani & Frantsi, Päivi 1998. Psyykkinen valmennus – järkeä ja sydäntä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Onnismäa, Jussi & Terkki-Mallat, Marianne 2008. Henkilöstön ammatillinen kehittyminen työyhteisössä – valmennusohjelman taustaa ja kriittisiä menestystekijöitä. Helsinki Yliopiston julkaisu. Luettu 2.2.2012. Saatavilla: <http://www.palmenia.helsinki.fi/valmennus/loppuartikkeli.pdf>.

Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Ekonomia-sarja. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Parppei, Ria 2008. Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Väitöskirjatyö. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu. Verkkojulkaisu, Luettu 22.2.2012. Saatavilla: <http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9789512293070/> isbn9789512293070.pdf.

Petäjäniemi, Tuulikki 2003. Eväitä työyhteisön hyvinvointiin. Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua 2000 - 2003. (verkkojulkaisu). Sp-paino Oy. Luettu 22.2.2012. Saatavissa: www.mol.fi/jaksamisohjelma/ajankohtaista/Evaita%20tyoyhteison%20hyvinvointiin.pdf.

Pirnes, Unto 2003. Kehittyvä johtajuus. Keuruu: Otava.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. 2005. Helsinki: Edita.

Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.) 2006. Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita publishing Oy.

Ritala, Reijo & Tarvainen, Harri 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Tampere: Tammer- Paino Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: Wsoy Pro Oy. Viitattu 22.2.2012. Saatavilla: <http://www.vesaristikangas.fi/component/content/article/31.html>.

Rogers, Jenny 2004. Coaching skills. A Handbook. Maidenhead: Open University Press.

Romana, Anneli 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Roos, Göran & Fernström, Lisa & Piponius, Leena & Rastas, Taru 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja, Edita Oy.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salojärvi, Sari 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Vesterinen, Pirkka. (toim.) Juva: WS Bookwell Oy.

Schein, Edgar 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin +Göös.

Schein, Edgar 1987a. Process Consultation. Volume II: Lessons for Managers and Consultants. Addison Wesley Publishing Company, Reading MA.

Schein, Edgar 1999. Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship. Addison-Wesley, Reading.

Schein, Edgar 2001. Clinical Inquiry/Research. Teoksessa Reason, Peter & Bradbury, Hilary. (toim.) Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice. London: Sage.

Simola, Antti 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyössä Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto, Työtieteen yksikkö, Oulun yliopisto julkaisu. Akateeminen väitöstutkimus.

Sonneby, Peter 2012. Saatavilla verkkojulkaisu: http://www.jallc.nato.int/newsmedia/docs/NLLC2011_Report.pdf2. Viitattu 2.2.2012.

Stenberg, Martin 2006. Tietoarkkitehtuurien johtaminen. Helsinki, Otava 2006.

Ståhle, Pirkko & Grönroos, Maria 1999. Knowledge Management -tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö.

Ståle, Pirkko & Wilenius, Mika 2006. Luova tietopääoma. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suomisanakirja 2012. Viitattu, 22.2.2012. Saatavilla <http://suomisanakirja.fi/riimit/dialogi>.

Sädevirta, Jukka 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes -raportteja 35, Helsinki.

Sädevirta, Jukka 2000. Työkykyä ylläpitävä toiminta henkilöstövoimavaran strategisen johtamisen tutkimuksen kannalta. Kuntatyö 2000, Kuntien eläkevakuutuksen julkaisuja 3/2000.

Sädevirta, Jukka 1994. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen teoriaperustojen kehitys. Teoksessa: Varila, Juha (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. 3.painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Taipale, Maria Elina 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Tampereen yliopisto 2012. Viitattu 22.2.2012. Saatavilla: <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/reflekt.htm>

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Työhyvinvointi muutoksessa 2009. Valtiokonttori, Helsinki: Kaiku-palvelut.

Työhyvinvointi puolustusvoimissa 2008. Puolustusvoimien yleisohje työhyvinvointitoiminnasta puolustusvoimissa HE924.

Työhyvinvoinnilla tulevaisuuteen - Seminaari 2010, Espoo. Saatavilla: http://193.64.220.92/paja/parhaat/thf_tulevaisuuteen/1.html. Viitattu 2.2.2012.

Työsuojelurahasto 2012. Viitattu 22.2.2012. Saatavilla: <http://www.uta.fi/projects/resulead/>, <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=109398>).

Ulrich, Dave 1997. Teoksessa Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 29.

Ulrich, Dave & Brockbank Wayne 2005. The HR Value Proposition. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Uudistuva kuntatyö ratkaisun avaimet. 2011. Muutoksen johtaminen on uudistumisen rakentamista. Verkkojulkaisu: <http://www.uudistuvakuntatyo.fi/index.php?id=592>. Luettu 7.2.2012.

Valpola, Anneli 2012. Viitattu 22.2.2012. Saatavilla: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke/?h=106280&n=kuvaus>

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY pro.

Valli, Raine 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS- kustannus.

Valtiokonttori/Kaiku- palvelut 2012. Viitattu 22.2.2012. Saatavilla: <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?contentid=41034&nodeid=15837>

Van Dierendonck, Dirk & Haynes, Clare & Borrill, Carol & Stride, Chris 2004. Leadership behavior and subordinate well-being. Journal of Occupational Health Psychology.

Varila, Juha 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Perusteiden teoreettista ja empiiristä tarkastelua. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: Wsoy.

Vesterinen, Pirkko 2007. Työhyvinvoinnin johtaminen esimiesten haasteena. Pomo. Johtamistaidon Opiston asiakaslehti. 1/2007.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa: Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Virkkunen, Jaakko 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Virkkunen, Jaakko 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelyyn. Helsinki: Työministeriö.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta 2005a. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasan yliopisto.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Vuori, Synnöve 2002. Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet. Meritum -projektin suositukset. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Yliopistopaino.

Wang, Yi-Shun & Lin, Hsin-Hui & Luarn 2006. Predicting consumer intention to use mobile service, Information Systems Journal, Vol. 16:2, s. 157-179. ISSN: 1365–2575. DOI: 10.1111/j.1365-2575.2006.00213

Ylikoski, Martti 2010, Työhyvinvoinnilla tulevaisuuteen -seminaarikiertue Espoossa. (2010) Kuunneltu 21.01.2012. Saatavilla: http://193.64.220.92/paja/parhaat/thf_tulevaisuuteen/7.html.

Ylirisku, Salu 2007. Skenaariopohjainen suunnittelu. Teoksessa Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu. Kohti ekologista systeemiajattelua. Teoksessa Eija. Kaasinen & Leena. Norros (toim.). Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu: kohti ekologista systeemiajattelua. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Yukl, Gary 2006. Leadership in Organizations. Sixth Edition. New Yersey: Pearson.

LIITTEET

Liite 1.



Tulevaisuuden tutkimus hyvinvoivasta työyhteisöstä esimiesvalmennuksen näkökulma

Kuinka koet nykyisessä tehtävässäsi seuraavat asiat, tiedot ja taidot? Ensin kysytään, miten koet asioiden **nykyisin / tällä hetkellä toteutuvan** tai olevan ja millaisina ne näyttäytyvät työssäsi. Tämän kysymyksen jälkeen vastaa siihen, **miten toivoisit niiden toteutuvan**, olevan tai miten niiden mielestäni pitäisi olla vuonna **2020**.

Ympyröi vaihtoehtoista omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava numero. Numero kymmenen (10) vastausvaihtoehtona tarkoittaa sitä, että asia on mielestäsi työsi kannalta ehdottomasti välttämätön. Numero neljä (4) tarkoittaa sitä, että asia on mielestäsi työsi kannalta tarpeeton.

KEHITTÄMISMENETELMÄT

1. Arvioi seuraavien menetelmien soveltuvuutta henkilökohtaiseen kehittymiseen *

[illegible]

Taito rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioidaan koulutuksessa etenevät henkilöt nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioidaan koulutuksessa etenevät henkilöt 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioida työntekijöiden työhyvinvoinnin nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioida työntekijöiden työhyvinvoinnin 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan huomioida työssäni tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan huomioida työssäni tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan varhaisen puuttumisen ja puheeksiottamisen periaatteet nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan varhaisen puuttumisen ja puheeksiottamisen periaatteet 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kriisitilanteiden toimintatapamallin nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kriisitilanteiden toimintatapamallin 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen psykososiaalisen tuen toimintaperiaatteet nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen psykososiaalisen tuen toimintaperiaatteet 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan hiljaisen tiedon nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan hiljaisen tiedon 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää ja johtaa oman alansa asiantuntijoita nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää ja johtaa oman alansa asiantuntijoita 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioin perheen ja työn yhteensovittamisen joustavasti nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioin perheen ja työn yhteensovittamisen joustavasti 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän sosiaalista mediaa työssäni nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän sosiaalista mediaa työssäni 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mitä taitoa haluaisin itsessäni kehittää? *							
<input type="text"/>							
<input type="button" value="Edellinen"/> <input type="button" value="Seuraava -->"/>							

Organisointiosaaminen

5. Arvioi organisaatio-osaamistasi seuraavilla osa-alueilla *

	4	5	6	7	8	9	10
Työn suunnittelu ja delegointi nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn suunnittelu ja delegointi 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektijohtamistaito nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektijohtamistaito 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia / taloussuunnitelmia nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia / taloussuunnitelmia 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito tehdä kustannuslaskelmia nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito tehdä kustannuslaskelmia 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteon taloudellisten vaikutusten huomioiminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteon taloudellisten vaikutusten huomioiminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouskäytäntöjen osaaminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouskäytäntöjen osaaminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden osaamistasojen tunnistaminen eri työtehtävistä nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden osaamistasojen tunnistaminen eri työtehtävistä 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntehtävien jakaminen työntekijöiden osaamistasojen mukaan nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntehtävien jakaminen työntekijöiden osaamistasojen mukaan 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työajan hallinta nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työajan hallinta 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen johtaminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen johtaminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Onko joku muu organisaatiotaito, jonka arvioit tärkeäksi nyt tai tulevaisuudessa? Mikä? *

<-- Edellinen

Seuraava -->

Ongelmanratkaisuosaaaminen

7. Arvioi ongelmanratkaisuosaaamistasi seuraavilla osa-alueilla *

	4	5	6	7	8	9	10
Työyksikössä olevien ongelmien tunnistaminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössä olevien ongelmien tunnistaminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössä olevien ongelmien ratkaiseminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössä olevien ongelmien ratkaiseminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omassa työssä ilmenevien ongelmien tunnistaminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omassa työssä ilmenevien ongelmien tunnistaminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omassa työssä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omassa työssä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikön toimintatapojen kehittäminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikön toimintatapojen kehittäminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien toimintatapojen kehittäminen, priorisointikyky nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien toimintatapojen kehittäminen, priorisointikyky 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Onko joku muu ongelmanratkaisutaito mielestäsi tärkeä nyt tai tulevaisuudessa? Mikä? *

<-- Edellinen

Seuraava -->

Vuorovaikutus ja viestintäosaaminen

9. Arvioi vuorovaikutus- ja viestintäosaamistasi seuraavilla osa-alueilla *

	4	5	6	7	8	9	10
Kirjallisten tiedotteiden laatiminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallisten tiedotteiden laatiminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esitysten pitämisen taito nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esitysten pitämisen taito 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epämuodollisen keskustelun taito (small talk yms.) nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epämuodollisen keskustelun taito (small talk yms.) 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monikulttuurisuuden huomioiminen nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monikulttuurisuuden huomioiminen 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaisten viestintäkanavien tehokas käyttö nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaisten viestintäkanavien tehokas käyttö 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Onko joku muu vuorovaikutus- tai viestintätaito minkä arvioit tärkeäksi nyt tai tulevaisuudessa? Mikä? *

[<-- Edellinen](#)
[Seuraava -->](#)

Työni huomioi työn ja perheen yhteensovittamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni mahdollistaa tiimityöskentelyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun työni puitteissa vierailuihin, opintokäynneille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut PV:n omaan esimiesvalmennukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut PV:n ulkopuoliseen esimiesvalmennukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <-- Edellinen Seuraava --> </div>							

12. Arvioi seuraavia työyksikköosaamiseesi liittyviä asioita *

	4	5	6	7	8	9	10
Osaan työyksikköni työntekijöiltä vaadittavat tietotaidot tietotaidot siten, että pystyn tarvittaessa toimimaan heidän sijaisenaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan opettaa työyksikköni työntekijöiden työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kehittää työyksikköni työmenetelmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan auttaa muita esimiehiä omalla osaamisellani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää muiden esimiesten osaamista omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun riittävästi yhteisiin palavereihin, jossa saan tietoa ajankohtaisista asioista ja tapahtumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan työssäni vaadittavat erityiset tekniset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitä erityisiä teknisiä taitoja työssäsi tarvitaan? *

14. Onko joku muu työyksikköosaamiseen liittyvä taito joka on tärkeä työssäsi? Mikä? *

15. Mitä osaamisen aluetta haluan itsessäni kehittää? *

<-- Edellinen
Seuraava -->

16. Arvioi omaa henkilöstöosaamistasi seuraavilla osa-alueilla *

	4	5	6	7	8	9	10
Osaan kannustaa työntekijöitäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suhtautua työntekijöihini yksilöinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan pyytää rakentavaa palautetta työntekijöiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan antaa rakentavaa palautetta työntekijöilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan palkita työntekijöitäni oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hoitaa uuden työntekijän perehdyttämisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan pitää työntekijäni ajan tasalla organisaation asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan arvioida työn vaatiman koulutustarpeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan huomioida työntekijöideni työhyvinvoinnin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan huomioida työssäni tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan varhaisen puuttumisen ja puheeksiottamisen periaatteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kriisitilanteiden toimintatapamallin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen psykososiaalisen tuen toimintaperiaatteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan hiljaisen tiedon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää ja johtaa oman alansa asiantuntijoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioidin perheen ja työn yhteensovittamisen joustavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän sosiaalista mediaa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->

17. Arvioi omaa organisaatio-osaamistasi seuraavilla osa-alueilla *

	4	5	6	7	8	9	10
Osaan suunnitella työtäni etukäteen ja delegoida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan johtaa projekteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tehdä pitkän tähtäimen taloussuunnittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tehdä kustannuslaskelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan huomioida päätöksenteon taloudelliset vaikutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kokouskäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tunnistaa työntekijöideni osaamistasot eri työtehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan jakaa työtehtäviä työntekijöiden osaamistason mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hallita omaa työaikaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Onko joku muu organisaatiotaito, joka on työssäsi tärkeä? Mikä? *

<-- Edellinen

Seuraava -->

19. Arvioi omaa ongelmanratkaisuosaimistasi seuraavilla osa-alueilla *

	4	5	6	7	8	9	10
Osaan tunnistaa työyksikköni ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan ratkaista työyksikköni ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tunnistaa omassa työssäni eteen tulevia ongelmatilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan ratkaista omassa työssäni eteen tulevia ongelmatilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kehittää työyksikköni toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kehittää omia toimintatapoja ja priorisoida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Onko joku muu ongelmanratkaisutaito tärkeä työssäsi? Mikä? *

[<-- Edellinen](#)
[Seuraava -->](#)

21. Arvioi omaa vuorovaikutus- ja viestintäosaamistasi seuraavilla osa-alueilla *

	4	5	6	7	8	9	10
Osaan laatia kirjallisia tiedotteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan pitää esityksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää työssäni epämuodollista keskustelua (small talk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan huomioida monikulttuurisuuden työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää erilaisia viestintäkanavia tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Onko joku muu vuorovaikutus- tai viestintätaito, joka on tärkeä työssäsi? Mikä? *

[<-- Edellinen](#)
[Seuraava -->](#)



Tulevaisuuden tutkimus hyvinvoivasta työyhteisöstä esimiesvalmennuksen näkökulma

Taustatiedot

23. Asemasi SLMEPA:lla *

- ☐ Ylin johto ☐ Keskijohto ☐ Työnjohto

24. Työkokemus esimiehenä *

- ☐ 0 - 3 v. ☐ 4 - 8v. ☐ 9 - 15v. ☐ yli 16v.

25. Ikä *

- ☐ alle 30v. ☐ 30-40v. ☐ 41 - 55v.

26. Onko esimiesvalmennuksesta aikaa *

- ☐ 0 - 3 v. ☐ 4 - 8v. ☐ En ole ollut esimiesvalmennuksessa ☐ Haluan osallistua esimiesvalmennukseen

27. Miten pitkään olet työskennellyt PV:n organisaatiossa *

- ☐ 0-5v. ☐ 6-10v. ☐ 11-15v. ☐ yli 15v.

Kiitos vastauksestasi!

Liite 2.

Hyvä esimies!

Toivon, että vastaat tähän kyselyyn ja annat oman panoksesi tutkimukseen.

Kyselyn näkökulma on tulevaisuudentutkimus esimiesvalmennuksen kehittämiseksi. Kyselyyn vastaaminen liittyy työtehtävien kehittämiseen, jossa pääfunktio on kustannustehokkuus, laadukkuus ja esimiesten hyvinvoinnin edistäminen alati muuttuvissa tulevaisuuden olosuhteissa.

Alla esitetyn linkin kautta pääset kyselylomakkeen alkuun. Kysely on lähetetty Suomenlahden Meripuolustusalueella toimiville esimiehille. Vastauksia hyödynnetään suorittaessani ylemmän ammattikorkeakoulun humanistisen ja kasvatusalan loppututkintoa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa Helsingissä. Työn tulokset tulevat SLMEPA:n käyttöön.

Kysely on kaksiosainen. **Ensimmäisessä osassa** selvitetään kuinka esimiehet kokevat nykyisin / tällä hetkellä asioiden toteutuvan / olevan tai näyttäytyvän työssä ja kuinka toivoisi niiden toteutuvan tai olevan (tai miten niiden mielestään pitäisi olla) vuonna 2020. **Toisessa osassa** esimiehet arvioivat omaa tämän hetkistä osaamistaan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kysely tulee käydä läpi yhtäjaksoisesti ja se käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti. On tärkeää, että SLMEPA:n esimiesasemassa toimivat esimiehet osallistuvat tähän tutkimukseen. Lisäksi kysely luokitellaan nykyiseen työtehtävään liittyväksi esimiestyötä kehittäväksi toiminnaksi.

Tutkimusluvan on hyväksynyt Suomenlahden Meripuolustusalueen komentaja

Kommodori Markus Aarnio ja lopputyön tarkastajina toimivat **Kommodori Mika Martikainen ja sosiaalipäällikkö VTT Liisa Eränen.**

Kyselyn linkki: <http://www.webropolsurveys.com//S/842AB037986D60F9.par>

Kyselyyn tulee vastata viimeistään 11.11.2011 mennessä! Mahdolliset kysymykset ja kommentit kyselystä voi esittää sähköpostitse maija.linna@mil.fi tai puhelimitse 02 99321 442.

Maija Linna
SLMEPA
PL 5
02471 Upinniemi
maija.linna@mil.fi
02 99321442